



جامعة القاهرة
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة
بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنين التنظيمية
بالتطبيق على البنوك التجارية

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

أميرة محمد رفعت حواس

معيدة بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة القاهرة

إشراف

الأستاذ الدكتور / عادل محمد عبد الحليم زايد

أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة القاهرة

١٤٢٤ هـ - ٢٠٠٣ م

لجنة المناقشة والحكم

الأستاذ الدكتور/ محمد شوقي أحمد شوقي (رئيساً)

أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة جامعة الزقازيق سابقاً

الأستاذ الدكتور/ كامل على متولى عمران (عضواً)

أستاذ إدارة الأعمال ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث والعلاقات الثقافية
بكلية التجارة جامعة القاهرة

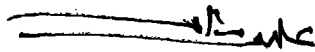
الأستاذ الدكتور/ عادل محمد عبد الحليم زايد (مشرفاً)

أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة القاهرة

قرار اللجنة وتاريخه

٢٠٢٠ / ١١ / ١

توقيع الأستاذ الدكتور المشرف على الرسالة



بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الشكر لله أولاً على فضله وتوفيقه لى لإتمام هذه الرسالة، ومن ثم أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذى الفاضل الأستاذ الدكتور/ عادل محمد زايد الذى كان نعم المشرف، وخير المعلم، ومثال الصبر، ومعاونته العلمية الصادقة، ولا أجد من بين الكلمات ما أعبر به عن الشكر والعرفان بالجميل لأستاذى الفاضل إلا أن أدعو الله عز وجل أن يجزيه عنى خير الجزاء على صدق العطاء، وإخلاص التوجيه والإشراف والمتابعة، وأن يبارك الله له فى عمله وأسرته، وأن يحفظه من كل سوء، وأن ينعم عليه بدوام الصحة والعافية.

كما يتقدم الباحث بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/ محمد شوقى أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة جامعة الزقازيق سابقا بقبول المشاركة فى لجنة المناقشة والحكم على الرسالة.

كما يتقدم الباحث بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/ كامل على متولى عمران أستاذ إدارة الأعمال ووكيل الكلية لثئون الدراسات العليا بكلية التجارة جامعة القاهرة بقبول المشاركة فى لجنة المناقشة والحكم على الرسالة.

كما يتقدم الباحث بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى جميع الأساتذة الأجلء الذين تعلمت على أيديهم فى كلية التجارة - جامعة القاهرة.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم
الحكيم)

صدق الله العظيم

البقرة - آية ٣٢

إلى أبى وأمى وزوجى وولدى
مرفاناً وتقديراً لفضلهم على

فهرس المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
الفصل الأول: مقدمة الدراسة		
١/١	المقدمة .	٢
٢/١	مشكلة الدراسة	٣
٣/١	أهمية الدراسة	٣
٤/١	أهداف الدراسة	٤
٥/١	متغيرات الدراسة والنموذج المقترح	٤
٦/١	فروض الدراسة	٥
٧/١	حدود الدراسة	٦
٨/١	هيكل الدراسة	٧
الفصل الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية.		
١/٢	المقدمة	١٠
٢/٢	المفهوم	١١
٣/٢	مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية	١٩
٤/٢	أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية	٢١
٥/٢	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	٢٢
٦/٢	الدراسات السابقة في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية	٢٨
٧/٢	الخلاصة	٤٠
الفصل الثالث: العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة.		
١/٣	المقدمة	٤٣
٢/٣	العدالة التنظيمية	٤٣
٣/٣	الالتزام التنظيمي	٥٦
٤/٣	الثقة في الإدارة	٦٥
٥/٣	الخلاصة	٧١
الفصل الرابع: مجتمع وعينة الدراسة		
١/٤	المقدمة	٧٣
٢/٤	فروض الدراسة	٧٣
٣/٤	مجتمع الدراسة	٧٥

٧٩ عينة الدراسة	٤/٤
٨٠	أساليب وأدوات جمع البيانات الميدانية وأدوات قياس متغيرات الدراسة	٥/٤
٨٦ صدق أداة القياس	٦/٤
٨٨ الخلاصة	٧/٤
الفصل الخامس: تحليل البيانات		
٩٠ المقدمة	١/٥
٩٠ الإحصاء الوصفي	٢/٥
١٠٦ الأساليب الإحصائية المستخدمة	٣/٥
١١٣ اختبار فروض الدراسة	٤/٥
١١٦ الخلاصة	٥/٥
الفصل السادس : النتائج والتوصيات		
١١٨ المقدمة	١/٦
١١٨ نتائج الدراسة	٢/٦
١٢٤ التوصيات	٣/٦
١٢٥ التطبيقات الإدارية	٤/٦
١٢٨ الدراسات المستقبلية	٥/٦
١٣٠ قائمة المراجع	
١٥٣ ملاحق الدراسة	

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
٣٩	الدراسات التى تناولت النموذج ثنائى الأبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية	١/٢
٦٨	الدراسات السابقة فى مجال الثقة فى الإدارة	١/٣
٧٦	عدد فروع البنوك التجارية الأربعة فى منطقة القاهرة الكبرى	١/٤
٩١	متوسطات أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	١/٥
٩٣	المتوسطات والانحراف المعيارى لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية..	٢/٥
٩٤	اختبار معنوية الفروق بين متوسطات أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	٣/٥
٩٥	التحليل الإحصائى لتأثير المعالجات (L.S.D)	٤/٥
٩٦	آراء مفردات العينة فى سلوكيات المواطنة التنظيمية	٥/٥
٩٧	متوسطات أبعاد العدالة التنظيمية	٦/٥
٩٩	المتوسطات والانحراف المعيارى لأبعاد العدالة التنظيمية	٧/٥
١٠٠	آراء مفردات العينة فى العدالة التنظيمية	٨/٥
١٠١	متوسطات أبعاد الالتزام التنظيمى	٩/٥
١٠٣	المتوسطات والانحراف المعيارى لأبعاد الالتزام التنظيمى	١٠/٥
١٠٥	متوسط الثقة فى الإدارة	١١/٥
١٠٦	المتوسطات والانحراف المعيارى لأبعاد الثقة فى الإدارة	١٢/٥
١٠٧	معاملات الارتباط بين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	١٣/٥
١٠٨	معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية	١٤/٥
١٠٩	معاملات الارتباط بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.	١٥/٥
١١٠	تحليل الارتباط الجزئى بين متغير الثقة فى الإدارة على العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية	١٦/٥
١١٠	تحليل الارتباط الجزئى بين متغير الالتزام التنظيمى على العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية	١٧/٥
١١٢	التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية	

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
٥ نموذج الدراسة الحالية	١/١
١٤ تقسيمات السلوك التنظيمى المدعم اجتماعياً	١/٢
٢٠ مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية	٢/٢
٢٣ أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	٣/٢
٥٨ مداخل الالتزام التنظيمى	١/٣
٧٥ هيكل الجهاز المصرفى المصرى فى ٢٠٠٠/١٢/٣١	١/٤
٧٧ المراكز المالية للبنوك فى نهاية ديسمبر ٢٠٠١	٢/٤
٧٨ توزيع الودائع على البنوك	٣/٤
٧٨ أرصدة الإقراض والخصم لدى البنوك	٤/٤
٩١ متوسطات أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	١/٥
٩٧ متوسطات أبعاد العدالة التنظيمية	٢/٥
١٠١ متوسطات أبعاد الالتزام التنظيمى	٣/٥

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

١/١ . المقدمة

إن لكل فرد في المنظمة دوراً رسمياً يقوم به In - role Behavior يتم تحديده من خلال وصف الوظيفة ، إلا أنه يوجد نوع آخر من السلوكيات زاد الاهتمام به مؤخراً وهو سلوكيات الدور الإضافي Extra-role Behaviors (عريشة ، ١٩٩٦). وبالتالي فإن تحقيق أهداف منظمات الأعمال لا يتم فقط عن طريق الأدوار الأساسية للعاملين ولكن أيضاً عن طريق أداء ما أمكن من الأدوار الإضافية وهو ما يعرف بأنه " سلوكيات المواطننة التنظيمية " Organizational Citizenship behaviors (زايد، ٢٠٠٠).

وهذه السلوكيات هي سلوكيات لا تدخل ضمن واجبات الوظيفة إنما هي سلوكيات اختيارية لا تدخل ضمن هيكل المكافآت الرسمي الخاص بالمنظمة (Konovsky & Pugh, 1994) . وعدم وجود هذه السلوكيات والاعتماد فقط على سلوكيات الدور الرسمي يجعل المنظمات منظمات هشّة ويسهل إنهيارها (Morrison, 1996) .

ويتضح مما سبق أهمية هذا المفهوم في الحفاظ على فعالية واستمرارية المنظمات ولذا فقد خص هذا المفهوم بالاهتمام في العديد من الدراسات ، إلا أن أغلب هذه الدراسات قد ركزت على دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية Organizational Justice وبين سلوكيات المواطننة التنظيمية مثل دراسة (Niehoff & Moorman, 1993)، ودراسة (Shore & wayne, 1993) . وهناك دراسات أخرى اهتمت بدراسة أثر الإلتزام التنظيمي (Shore & wagne, 1993) وأثر الحالة النفسية (Williams & Shiaw, 1999) والتدعيم التنظيمي المدرك (Moorman, Blakely & Niehoff, 1994) وثقة العاملين في المشرفين (Konovsky & Pugh, 1994).

ويرى الباحث أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت أثر المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطننة التنظيمية . ونظراً لما لكل من الثقة والإلتزام التنظيمي من تأثير على كل من الفعالية التنظيمية والفردية ، فإن الدراسة الحالية تهدف إلى

التعرف على تأثير كل من الثقة في الإدارة والإلتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنين التنظيمية وذلك بالنسبة للعاملين بالبنوك.

٢/١. مشكلة الدراسة

بناءً على ما تقدم ومن خلال المسح النظري الذي قام به الباحث للأدبيات في هذا المجال فقد أمكن صياغة مشكلة الدراسة فيما يلي :

" قياس أثر كل من الثقة في الإدارة والإلتزام التنظيمي على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنين التنظيمية من حيث طبيعتها وإتجاهاتها ومدى قوتها بالنسبة للعاملين بالبنوك التجارية قطاع عام داخل نطاق محافظة القاهرة الكبرى والتي تشمل (القاهرة والجيزة والقليوبية).

٣/١. أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من ناحيتين أساسيتين هما :

١/٣/١. من الناحية العلمية تتضح الآتي :

- ندرة الكتابات التي تمت عامة في مجال دراسة علاقة العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنين التنظيمية من حيث تأثير المتغيرات الوسيطة على هذه العلاقة من حيث طبيعتها وإتجاهها ومدى قوتها .

٢/٣/١ من الناحية العملية يتضح الآتي :

(أ) إن أهمية الدراسة الحالية تتبع من مساهمتها العملية ، حيث يتوقع أن إلمام المديرين في البنوك التجارية بالمتغيرات التي لها علاقة أو لها تأثير على سلوكيات المواطنين التنظيمية . يمكن أن يؤدي إلى تعديل المديرين لسياساتهم بما يحفز العاملين على القيام بالسلوكيات التي تتفق وأهداف المنظمة .

ب) مدى احتياج البنوك التجارية بصفة عامة وبنوك القطاع العام بصفة خاصة إلى انتشار مثل هذه السلوكيات لدى العاملين حتى تتمكن من مواجهة التغيرات والمنافسة الشديدة في البيئة المحلية والعالمية خاصة في ظل المتغيرات الاقتصادية السائدة .

ج) وأخيراً ترجع أهمية الدراسة إلى أنها تساعد على تقديم بعض التوصيات التي تساعد متخذي القرارات في البنوك التجارية على خلق مناخ تنظيمي يشجع على السلوك التطوعي .

٤/١ أهداف الدراسة

بناءً على الأهمية السابق توضيحها فإن هذه الدراسة تستهدف تحقيق ما يلي :

أ- قياس أثر المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من حيث طبيعتها (ما إذا كانت العلاقة مباشرة أو غير مباشرة) ، شكلها (خطية أو غير خطية) ، إتجاهها (سالبة أو موجبة) ، مدى قوتها (ضعيفة أو قوية) .

ب- إزالة الغموض الذي يكتنف سلوكيات المواطنة التنظيمية والذي يعتبر من أحدث مفاهيم السلوك التنظيمي .

ج- وهناك هدف تطبيقي ألا وهو كيفية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في المجال العملي .

٥/١ متغيرات الدراسة والنموذج المقترح

وتشمل متغيرات الدراسة ما يلي :

(أ) المتغير التابع :

وهذا المتغير هو محور اهتمام الباحث ، حيث يكون هدف الباحث هو شرح وتفسير هذا المتغير والتنبؤ به. ويتمثل في الدراسة الحالية بمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية .

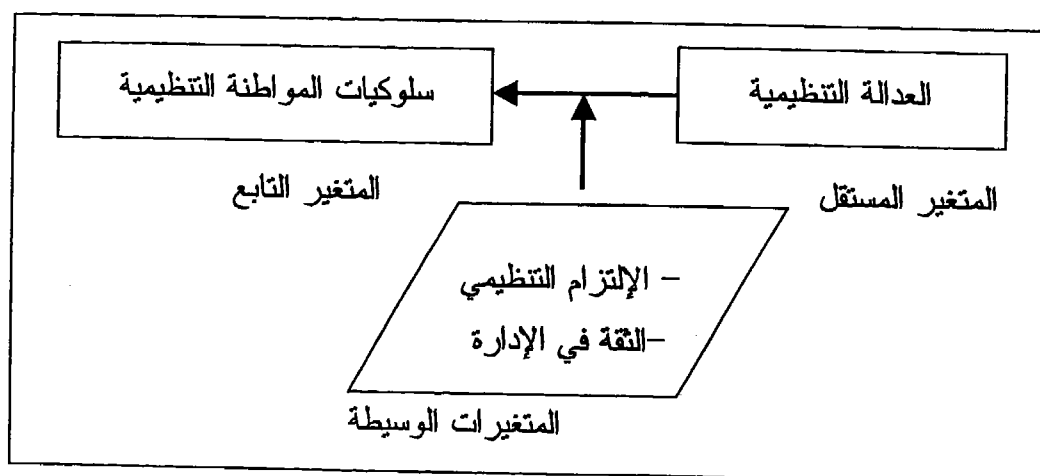
(ب) المتغير المستقل :

وهذا المتغير يؤثر على المتغير التابع بطريقة موجبة أو سالبة وهو المتغير الذي يفسر الظاهرة محل البحث ، ويتمثل في الدراسة الحالية بمتغير العدالة التنظيمية .

(ج) المتغيرات الوسيطة :

وهي تلك المتغيرات تؤثر بشكل عرضي على علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع وتتمثل هذه المتغيرات في الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة .

ويوضح الشكل التالي (١/١) تصور للنموذج المقترح في الدراسة الحالية :



شكل (١/١) نموذج الدراسة الحالية

٦/١ فروض الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها يمكن صياغة الفروض الآتية :

الفرض الأول: إن ارتباط العدالة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة .

وبناء على هذا الفرض الأول يمكن صياغة الفروض الفرعية التالية :

ف١/١ ان ارتباط عدالة التوزيع بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة .

ف٢/١ إن ارتباط عدالة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة .

ف٣/١ ان ارتباط عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة .

الفرض الثالث: إن ارتباط العدالة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي .

وبناء على هذا الفرض الثاني يمكن صياغة الفروض الفرعية التالية :

ف١/٢ إن ارتباط عدالة التوزيع بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي.

ف٢/٢ إن ارتباط عدالة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي .

ف٣/٢ إن ارتباط عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي .

٧/١ . حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية فيما يلي :

١- سوف يقتصر الباحث على دراسة النموذج خماسي الأبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية والذي يتكون من الأبعاد التالية : (الإيثار ، الكرم ، الروح الرياضية ، الالتزام العام ، السلوك الحضاري) (Organ, 1990) . وذلك دون أن يتطرق إلي النموذج ثنائي الأبعاد والذي يقسم سلوكيات المواطنة التنظيمية إلي السلوكيات التي

تفيد أفراد معينين ، والسلوكيات التي تفيد المنظمة ككل، وذلك لأن النموذج خماسي الأبعاد أكثر تحديداً وأكثر دقة عند قياس متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية.

٢- سوف يتم الاقتصار على البنوك التجارية (قطاع عام) والتي تتكون من ٤ بنوك وهي : البنك الأهلي المصري ، بنك الإسكندرية ، بنك مصر ، بنك القاهرة .

٣- سوف يتم الاقتصار في مرحلة جمع البيانات على منطقة القاهرة الكبرى دون الامتداد لباقي المناطق .

٨/١ . هيكل الدراسة

تتكون الدراسة الحالية من ستة فصول على النحو التالي :

الفصل الأول : مقدمة الدراسة

ويهدف الباحث من هذا الفصل إلى تحديد المشكلة موضوع الدراسة ، ومناقشة الأهمية والأهداف ، وتوضيح المتغيرات المستخدمة في الدراسة وكذلك النموذج المقترح من أجل اختبار الفروض ، وأخيراً إظهار حدود الدراسة وهيكلها وتوضيح الخطة التي سوف يضعها الباحث من أجل إتمام الدراسة .

الفصل الثاني : سلوكيات المواطنة التنظيمية

ويهدف هذا الفصل إلى تحديد مفاهيم سلوكيات المواطنة التنظيمية وأي تلك المفاهيم سوف يتبع في الدراسة الحالية وما هي أبعاده . وكذلك توضح أهم الدراسات السابقة المتعلقة بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية .

الفصل الثالث : العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة

ويهدف هذا الفصل إلى التعرف على المفاهيم الأساسية لكل من العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة . وكذلك أهم الأبعاد الخاصة بكل مفهوم وأهم الدراسات السابقة التي تناولت تلك المفاهيم .

الفصل الرابع : مجتمع الدراسة والعينة

ويهدف هذا الفصل إلى التعرف على مجتمع الدراسة الحالية ومبررات اختياره ، وكذلك تحديد عينة الدراسة . وتوضيح قائمة الاستقصاء المستخدمة ، وكذلك المقاييس التي سوف يتم الاعتماد عليها .

الفصل الخامس : تحليل البيانات

ويهدف هذا الفصل إلى اختبار فروض الدراسة التي تم تحديدها من قبل . وذلك عن طريقة استخدام أساليب التحليل المناسبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وذلك في ضوء أهداف الدراسة .

الفصل السادس : مناقشة النتائج والتوصيات

ويهدف هذا الفصل على مناقشة وتفسير النتائج التي توصل إليها الباحث، إلى جانب مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة الخاصة بعلاقة العدالة التنظيمية بسلوكيات المواطنين التنظيمية في ضوء المتغيرات الوسيطة، وأخيراً طرح مجموعة من التوصيات العملية للممارسين الإداريين حول أساليب تنمية روح المواطن التنظيمية في منظماتهم ، إلى جانب تقديم بعض التوصيات العلمية الأكاديمية التي من شأنها أن تبرز أفكار واقتراحات للدراسات المستقبلية التي يمكن القيام بها في هذا المجال .

الفصل الثاني

سلوكيات المواطنة التنظيمية

١/٢ . مقدمة

شهدت الآونة الأخيرة زيادة الاهتمام بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية " Organizational citizenship behaviors " وذلك لما لهذا المفهوم من تأثير على فاعلية المنظمات ، حيث لم تعد الأدوار الأساسية وحدها كافية للحفاظ على بقاء واستمرارية المنظمات بل لابد من وجود أدوار أخرى يقبل عليها الموظف طواعية ، وهي الأدوار الإضافية وهي ما تعرف بأنها سلوكيات المواطنة التنظيمية .

ونظراً للاهتمام الشديد الذي حظى به هذا المفهوم فإن الباحث سوف يخصص هذا

الفصل لمناقشة النقاط التالية :

- مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية .
- مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية .
- أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية .
- أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية .
- الدراسات السابقة المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية .

٢/٢ . المفهوم

تعددت الدراسات التي اهتمت بالسلوك التطوعي بالمنظمات وقد اختلف مسمى السلوك التطوعي في هذه الدراسات، ومن أهم المسميات التي أطلقت على هذا النمط من السلوك " سلوكيات المواطنة التنظيمية " (Smith et al., 1983) وسلوكيات الدور الإضافي (Scholl et al., 1987) والسلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً " Prosocial organizational behaviors " (Puffer, 1987).

ويرجع منشأ هذه الدراسات إلى دراسة (Katz, 1964) حيث أشار إلي أن اعتماد أي منظمة بصفة مطلقة على الأنظمة واللوائح الرسمية التي تحدد السلوكيات والأدوار المطلوبة من الفرد يجعل من تلك المنظمة نظاماً اجتماعياً هشاً . ولذا فإن إطلاق إمكانات وقدرات الأفراد والاهتمام بالنواحي الإبداعية يعتبر من النقاط الهامة والأساسية التي تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية، وانطلاقاً من هذه الأهمية فقد حدد (Katz, 1964) ثلاث أنماط أساسية لسلوك الفرد تؤثر على كفاءة وفعالية أي منظمة وهي :

- وجود حافز قوي وكاف لدى الفرد للانضمام والاستمرار في المنظمة .
- التزام الفرد بواجباته المحددة في وصف الوظيفة والتي يطلق عليها الأدوار الأساسية أو سلوكيات الدور الرسمي " In Role Behaviors " .
- أن يقوم الفرد بممارسة بعض السلوكيات التعاونية والابتكارية التلقائية ، وهي تخرج عن الواجبات المحددة في وصف الوظيفة والتي يطلق عليها سلوكيات الدور الإضافي "Extra-Role Behaviors" .

ويمكن تسمية هذه الأنماط الثلاثة كما يلي : استقطاب الأفراد ، أداء الأدوار الرسمية ، والممارسات الاختيارية.

وهذا النمط الأخير يطلق عليه سلوكيات الدور الإضافي وهذه السلوكيات هامة
وضرورية لاستمرارية أي منظمة حيث أن الأدوار الأساسية لا تكفي وحدها لإنجاح أي
منظمة .

وقد وضع (Kopelman *et al.*, 1990) ثلاثة مجموعات سلوكية مشابهة لتلك التي
حددها (Katz, 1964) ذات علاقة بتحقيق الفعالية التنظيمية وهي :

- مجموعة سلوكيات الارتباط أي الحضور والبقاء في المنظمة .
- مجموعة سلوكيات الأداء وتشمل الدور التنظيمي الرسمي للفرد .
- مجموعة سلوكيات المواطنة التنظيمية وتشمل الجهود التعاونية .

وقد كان حجر الأساس الذي اعتمد عليه (Katz, 1964) في تحديد هذه الأنماط الثلاث
هي آراء وكتابات (Barnard, 1938) الذي أوضح أن رغبة واستعداد الأفراد للجهود التعاونية
هو أمر حيوي وضروري ولا يمكن الاستغناء عنه ، وكذلك أشار إلي أن عملية التنظيم وأداء
أي منظمة يعتمدان على الجهود التعاونية من قبل العاملين إلي جانب قيامهم بتنفيذ وظائف
محددة ، وقد أطلق (Barnard, 1938) على ذلك الجهود التعاونية من قبل العاملين مفهوم "تكران
الذات".

وقبل أن نحدد مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية لابد أن نتعرف على المفاهيم التي
تشابه مع سلوكيات المواطنة التنظيمية وهي سلوكيات الدور الإضافي والسلوك التنظيمي
المدعم اجتماعياً وذلك كما يلي :

١/٢/٢ . مفهوم سلوكيات الدور الإضافي

وترجع نشأه هذا المفهوم إلي (Katz, 1964)، وقد عرفت على أنها سلوكيات تؤدي
اختيارياً علاوة على الدور الرسمي المحدد للفرد وهي تساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية ،
ومن أمثلة سلوكيات الدور الإضافي (Katz, 1964 & Bateman & Organ, 1983):

- الأنشطة التي يمارسها الفرد والتي تهدف إلى حماية المنظمة وتمييزها عن غيرها من المنظمات .
- تقديم المقترحات التي تساعد على تطوير المنظمة .
- التدريب والتنمية الذاتية .
- الأنشطة التعاونية مع الزملاء في العمل .
- قبول الفرد لأعباء إضافية دون شكوى أو تدمير .
- إيجاد مناخ إيجابي للمنظمة في تعاملها مع البيئة المحيطة بها .
- قبول الفرد للتغيرات التنظيمية بصدق ورحب .
- المحافظة على موارد المنظمة .

ويتضح مما سبق أن سلوكيات الدور الإضافي :

- هي سلوكيات غير محددة من قبل المنظمة .
- هي سلوكيات متعمدة من قبل الفرد أي أن الفرد هو الذي يحدد لنفسه اتخاذ مثل هذه التصرفات أو القرارات .
- هي سلوكيات إيجابية يمارسها الفرد بغرض مساعدة أفراد آخرين أو جماعة العمل الذي يعمل معها أو التنظيم ككل .
- هي سلوكيات نزيهة ليس لها غرض خفي . أي يمارسها الفرد لتحقيق مصلحة المنظمة وليس مصلحة الذاتية .

٢/٢/٢ . مفهوم السلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً

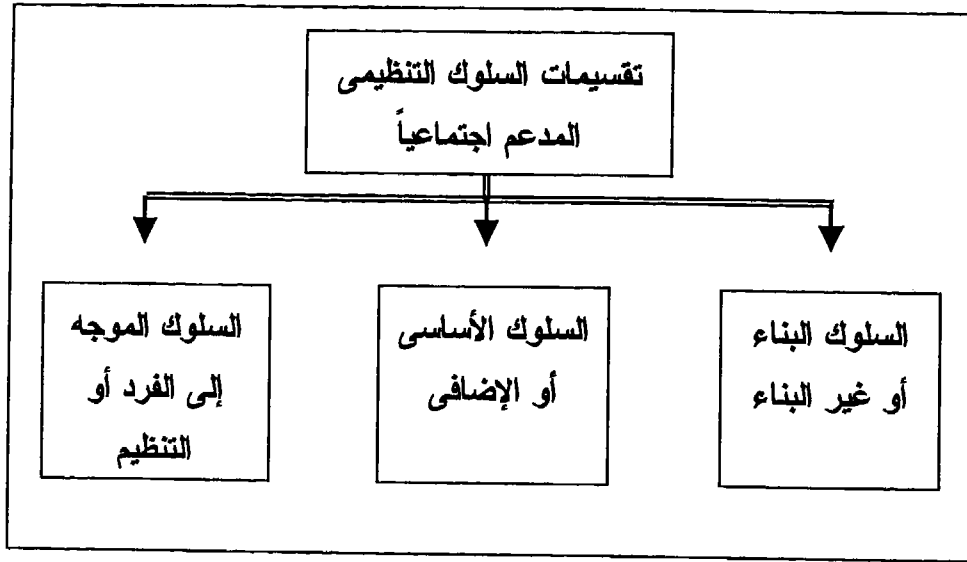
ويرجع منشأ هذا المفهوم إلي (Brief & Motowidlo, 1986) حيث عرفا السلوك

التنظيمي المدعم اجتماعياً على أنه :

- سلوك يؤدي بواسطة أحد أعضاء التنظيم.

- يوجه هذا السلوك إلى فرد أو جماعة عمل أو التنظيم.
- يهدف هذا السلوك إلى خير ورفاهية الفرد أو جماعة العمل أو التنظيم .

وهناك عدة تقسيمات للسلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً : (شكل ١/٢)



(شكل ١/٢): تقسيمات السلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً

(أ) السلوك البناء أو غير البناء

فقد يكون السلوك بناء Functional أي سلوكيات تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال هذه السلوكيات تتجج المنظمة . ومن أمثلة هذه السلوكيات :

- أن يعمل الأفراد معاً من أجل حماية المنظمة .
 - التحدث بطريقة إيجابية عن المنظمة أمام الآخرين .
- وقد يكون السلوك غير بناء Dysfunctional وتؤدي هذه السلوكيات إلى التقليل من شأن وكفاءة المنظمة . ومن أمثلة هذه السلوكيات :
- مساعدة زملاء العمل على تحقيق أهداف شخصية تتعارض مع الأهداف التنظيمية .

- قيام بعض الأفراد بالتزوير في السجلات لحماية آخرين من التعرض للوم التنظيمي .
- تقديم خدمات للعملاء بطريقة معاكسة لاهتمامات المنظمة .

أي أن هؤلاء الأفراد (العاملين) يقوموا بأداء سلوكيات موالية تطوعية ولكن ليس بطريقة تؤدي إلي النجاح التنظيمي ، بل على العكس تصعب على المنظمة أن تكون فعالة.

(ب) السلوك الأساسي أو الإضافي

فقد يكون سلوك أساس للدور In-Role Behavior وهو سلوك تم توصيفه وتحديد ه مسبقاً أي كجزء محدد من مسؤوليات الفرد ومن أمثله هذه السلوكيات : (Katz, 1964)

- أحد أعضاء فريق أو قسم البحوث والتطوير الذي أمر بأن يتعاون مع العاملين الآخرين في نفس المشروع.

- المدير أو الموظف التنفيذي الذي حمل بمسئولية مراقبة عضو جديد من الفريق وبصفة عامة فإن هذه السلوكيات هي سلوكيات اجتماعية إيجابية وهي سلوكيات محددة كمتطلبات للأداء تم تحديدها في توصيف الوظيفة .

وقد يكون سلوك إضافي أي تصرفات اجتماعية إيجابية غير محددة رسمياً ضمن متطلبات الدور ، وهي ليست جزء من الأنشطة المطلوبة من الفرد ضمن وظيفة ، وهذه السلوكيات قد تكون بناءه أو غير بناءه .

فسلوكيات الدور الإضافي البناءه Functional تشمل السلوكيات التي وصفها (Katz, 1964) وهي :

- التعاون مع الآخرين .
- حماية المنظمة من الخطر غير المتوقع .
- اقتراح بعض التطويرات التنظيمية.

أما سلوكيات الدور الإضافي غير البناء Dysfunctional فهي تصرفات اجتماعية قد تتضمن مساعدة زملاء العمل أو العملاء بطريقة قد تفيدهم بطريقة شخصية ولكنها مكافئة للمنظمة وبالتالي تقلل من فعالية المنظمة .

(ج) من ناحية الهدف الذي سيوجه إليه السلوك

فقد يكون الهدف هم الأفراد الذين يتفاعل معهم أعضاء المنظمة عند أدائهم لوظائفهم ، ويتم أداء السلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً بنية منفعة هؤلاء الأفراد ، وقد يكون هؤلاء الأفراد من داخل المنظمة مثل المشرف ، الزميل ، المرؤوس ، وقد يكون من خارج المنظمة مثل العميل (مشتري سلع وخدمات المنظمة) .

وقد يكون الهدف هو المنظمة كوحدة ، وفي هذه الحالة تكون هذه التصرفات عبارة عن خدمات تطوعية للمنظمة ومن أمثلتها : (Staw, 1983)

- التعاون مع الإجراءات التنظيمية .
- المزيد من الجهد تجاه الأهداف التنظيمية .
- التعبير عن الولاء .

أي أن الأفراد سوف يوجهون وقتهم ، وطاقتهم ، مواردهم الشخصية ، وكذلك التضحية ببعض اهتماماتهم من أجل مصلحة المنظمة (Brief & Motowidlo, 1986) .

ويتضح مما سبق أن السلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً هي سلوكيات قد تكون أساسية أو سلوكيات إضافية ، وقد تكون سلوكيات إيجابية تهدف إلى مصلحة المنظمة أو قد تؤدي إلى ضرر المنظمة ، وأخيراً هي سلوكيات توجه نحو أفراد معينين (داخل المنظمة أو خارجها) أو موجهة نحو المنظمة ككل .

٣/٢/٢ مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية

ظهر هذا المفهوم في نهاية السبعينات عندما عرفه (Organ, 1977) على أنه "الجهد التعاوني الذي يقوم به العاملين أو سلوكياتهم الابتكارية التعاونية" . ثم توالت التعريفات لهذا

المفهوم فقد عرفه (Organ, 1988) على أنه "سلوكيات مرتبطة بالعمل ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي ، وهي لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي وهي تقوى وتدعم الأداء الفعال للمنظمة".

وقد عرفه (O'Reilly & Chatman, 1986) على أنه "مجموعة من الأفعال التي لم يتم تحديدها بصورة مباشرة من قبل توصيف الوظيفة إلا أنه ينتج عنها مصالح ومنافع للمنظمة".

كذلك عرفه (McAllister, 1989) بأنه "سلوك غير مكلف يحتوي على مجموعة من التصرفات لا تعتبر ضمن الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو تنفيذاً لمتطلبات العمل الرسمية".

من ناحية أخرى عرف (Schnake, 1991) سلوكيات المواطنة التنظيمية كمصطلح مماثل لسلوكيات الدور الإضافي على النحو التالي : "سلوكيات المواطنة التنظيمية هي تعبير عن السلوك الإضافي الذي يتخطى السلوك الرسمي المحدد في توصيف الوظائف والمرغوب في نفس الوقت من المنظمة".

وقد اختلف (George and Brief, 1992) عن التعريفات السابقة بأن أضافا أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشمل أنواع السلوكيات التي يمكن أن يقوم بها الفرد ويحصل على مكافأة مقابلها وذلك مثل تقديم مقترحات لتخفيض التكاليف .

وعرف (Konovsky & Pugh, 1996) سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها تلك "السلوكيات التي يؤديها الموظف طواعية والتي تتعدى حدود الواجبات الوظيفية والتي لا تدخل ضمن نظام المكافآت الرسمي".

وقد عرفه (Kidwell, et al., 1997) على أنه "مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها تكون مفيدة جداً للمنظمة".

في حين عرفه (Pukta, 1999) على أنه "سلوكيات إضافية تطوعية تسهم في تحقيق المناخ المناسب". وهذا التعريف يؤكد على أن تكرار ممارسة الأفراد لسلوكيات المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق أعلى درجات الفعالية التنظيمية .

ويتضح من التعريفات السابقة لسلوكيات المواطنة التنظيمية ما يلي :

- أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يضطلع بها الفرد في العمل .
- هي سلوكيات نزيهة ، أي أنه ليس لها غرض خفي من منظور من يمارسها .
- هي سلوكيات تشجع المنظمة العاملين على الانخراط فيها .
- هي سلوكيات مفيدة تنظيمياً .
- هي سلوكيات لا ينتظر الفرد مقابلها مكافأة تنظيمية ، كما أن الفرد لا يعاقب على عدم ممارستها وذلك للأسباب التالية (Katz & Kahn, 1978; Organ, 1988):

أ- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية غالباً ما تكون دقيقة ومن الصعب قياسها ، حيث أن المدير قد يلاحظ تلك السلوكيات إلا أن الربط بين هذه السلوكيات والمكافآت تكون ضعيفة للغاية .

ب- أن ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد يضر بأداء الفرد لعمله الرسمي، حيث أنه مثلاً مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقته وانخفاض أدائه .

ج- إن السلوكيات التطوعية لا يمكن أن يعاقب الفرد عن امتناعه عن أدائها .

كذلك يلاحظ من التعريفات السابقة أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتضمن نوعين من السلوكيات هما:

أ- السلوكيات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية مثال ذلك : مساعدة الزملاء في العمل ، تقديم اقتراحات لتحسين الأداء ، التحدث بطريقة إيجابية عن المنظمة أمام الآخرين .

ب- السلوكيات التي يتمتع الفرد عن ممارستها طواعية وتلك السلوكيات تسمى بجودة الامتثال ومن أمثلتها (Organe, 1988) : تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين ، عدم تحمل بعض المشاهدات البسيطة في مكان العمل ، التعبير عن الاستياء بشأن بعض أوضاع العمل .

هذا وسوف يعتمد الباحث في الدراسة الحالية على التعريف التالي لسلوكيات المواطنة التنظيمية : (Konovsky & Pugh, 1996)

" هي تلك السلوكيات التي يؤديها الموظف طواعية والتي تتعدى حدود الواجبات الوظيفية والتي لا تدخل ضمن نظام المكافآت الرسمي " .

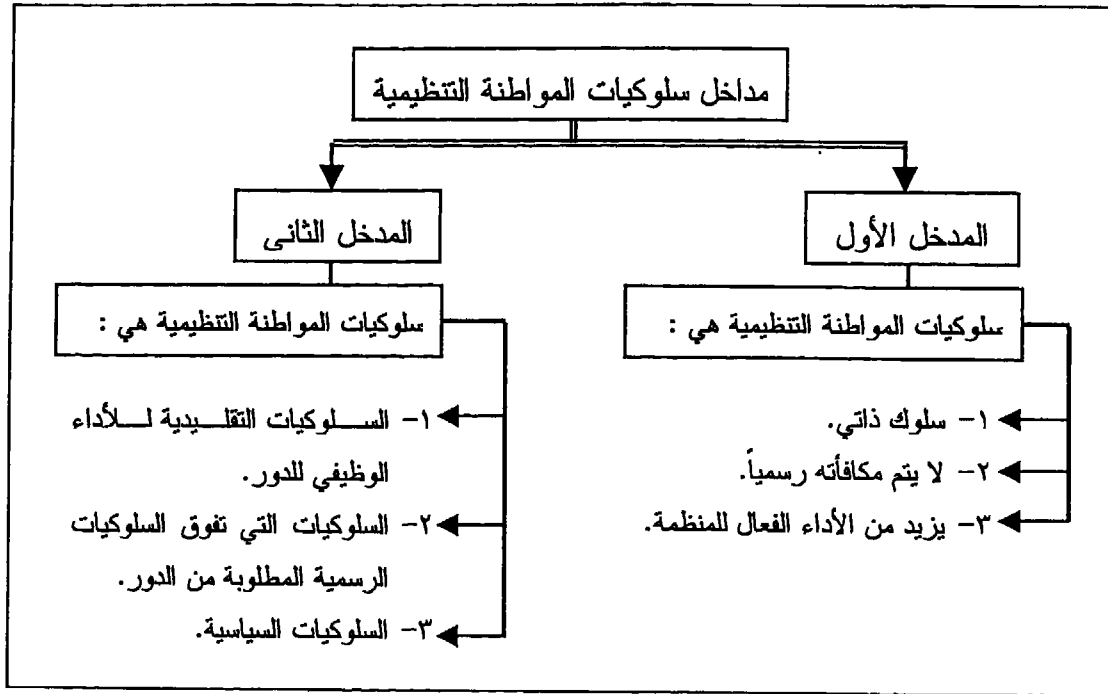
وهذا التعريف يتضمن النقاط التالية :

- أنها سلوكيات اختيارية .
- أنها سلوكيات تطوعية تتبع من الأدوار الإضافية التي تتعدى حدود الواجبات الوظيفية.
- لا يتم مكافأة الموظف عليها .
- وهي سلوكيات مرغوبة من قبل المنظمة على الرغم من أنها تطوعية .

٣/٢ . مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية

ويمكن تناول مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسيين:

(عبد الغني ، ٢٠٠١) كما هو واضح في الشكل (٢/٢).



شكل (٢/٢) مدخل سلوكيات المواطنة التنظيمية

▪ المدخل الأول

يفترض هذا المدخل أن هناك انفصلاً بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسمياً *In-Role Job performance*. وطبقاً لهذا المدخل ينظر إلي سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوك ذاتي *Discretionary* ، لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافأة الرسمي ، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة .

إلا أن (Van Dyne et al., 1994) أكد أن الباحثين قد تواجههم العديد من الصعوبات عند التفرقة بين الدور الرسمي والدور الإضافي ، إلي جانب تباين هذه التفرقة بين الأفراد ، الوظائف ، المنظمات .. الخ .

▪ المدخل الثاني

ويقوم هذا المدخل على التراث الفكري Theoretical Heritage لبحوث المواطنة المدنية Civic Citizenship في علوم الفلسفة ، السياسة ، الاجتماع ، حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها تشتمل على كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع . وطبقاً لهذا المدخل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على ٣ أنواع من السلوكيات وهي كالتالي :

أ - السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور Traditional In-Role Job Performance .
ب- السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور Extra-Role Behaviors.

ج- السلوكيات السياسية Political Behaviors .

ونظراً لأن أكثر الدراسات في مجال المواطنة التنظيمية قد ركزت على المدخل الأول، ونظراً لأن المدخل الأول أكثر تحديداً ويمكن قياسه ولا يتسم بالشمول والعمومية كالمدخل الثاني ، فإن الباحث سوف يعتمد على المدخل الأول في الدراسة الحالية .

٤/٢ . أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية

تتبع أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية من النتائج والآثار الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن يحققها للمنظمة وذلك كما يلي :

(خليفة ، ١٩٩٧) (Borman & Motowidlo, 1993, Podaskoof et al., 1994)

- يؤدي إلى تحسين الانتاجية ويعتبر مصدر مجاني لها .
- يؤدي إلى تحسين قدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء .
- يؤدي إلى الالتزام وحل المشكلات .

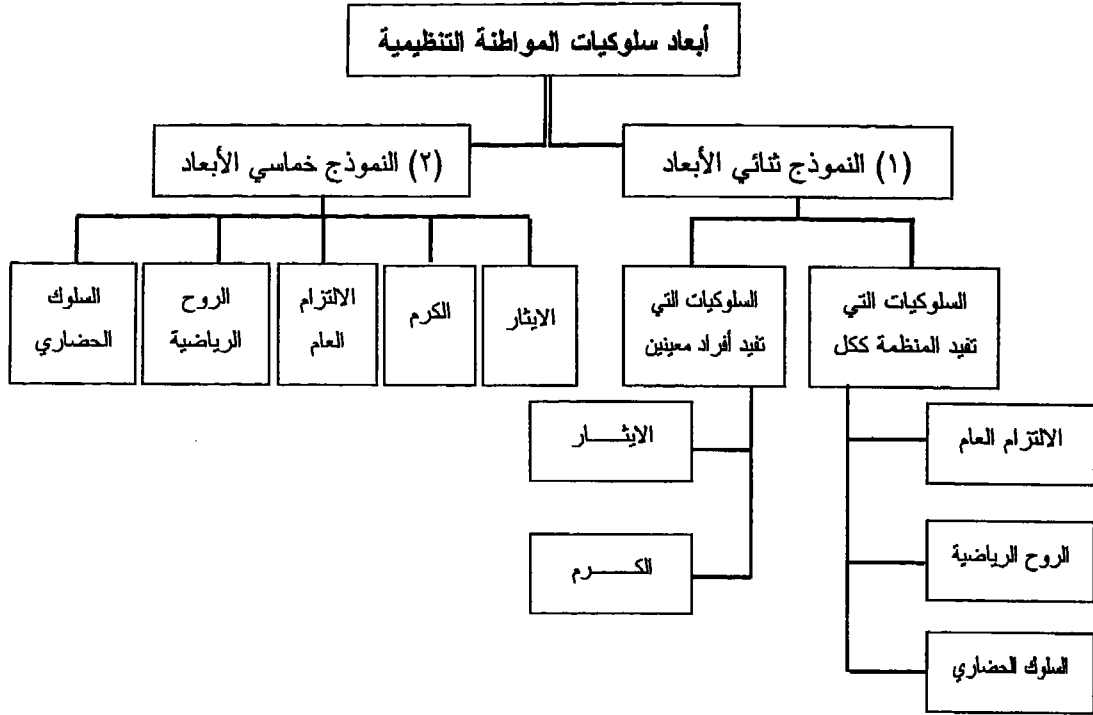
- تحسين مستوى كفاءة المنظمة وفعاليتها .
 - تقليل مستوى التسرب الوظيفي .
 - رفع الروح المعنوية للعاملين .
 - أن هذه السلوكيات تحقق لممارسها أفضلية وميزة تنافسيه .
- أي أن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تؤدي إلي نتائج إيجابية على مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي .
- إلا أن Mcallister (1989) يرى أن الموقف هو الذي يحدد مدى سلبية أو إيجابية هذا السلوك ، بمعنى أن هذا السلوك :

- قد يكون أحد أعراض عدم كفاءة الفرد .
 - يؤدي إلي خلق روح الأتكالية على مستوى المجموعة .
 - يؤدي على مستوى المنظمة إلي تعزيز الشعور لدى الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل .
- إلا أن هذه النتائج والآثار لا تخرج عن دائرة الجدل النظري ، ولا توجد دراسات ميدانية تؤيد أو تبطل إدعاءاتها (ريان ، ٢٠٠٠ ، وخليفة ، ١٩٩٧) .

٥/٢ . أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

- يمكن النظر إلي أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهتي نظرهما كالآتي :
- ١/٥/٢ . أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من بعدين وذلك وفقاً للهدف من هذه السلوكيات .
- ٢/٥/٢ . أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من ٥ أبعاد أساسية (النموذج خماسي الأبعاد) .

ويمكن توضيح وجهتي النظر من خلال الشكل التالي : (شكل ٣/٢)



شكل (٣/٢) أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر : من إعداد الباحث

وفيما يلي عرض لوجهتي النظر:

١/٥/٢. أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من بعدين وذلك طبقاً للهدف من هذه

السلوكيات وهذين البعدين هما : (Werner, 1994, Organ & Konovsky, 1989).

(أ) سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل .

وهي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد وذلك بهدف إفادة المنظمة ككل ولا تكون

موجهة إلى فرد معين بل إلى المنظمة كوحدة. ومن أمثلة هذه السلوكيات :

- تقديم الاقتراحات التي تفيد في تطوير الأداء .
 - التحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الغير .
 - عدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى .
 - التنمية الذاتية للمعلومات والمهارات .
 - الحضور الاختياري للاجتماعات واللجان .
 - الدقة المتناهية في أداء العمل .
 - قبول التغييرات التنظيمية بصدق ورحب .
 - عدم إضاعة وقت العمل في أمور تافهة أو بسيطة .
 - عدم اختلاق المشاكل مع زملاء العمل .
 - الالتزام بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة .
 - عدم تصيد الأخطاء في أعمال المنظمة ، أو في أداء الآخرين لأعمالهم .
 - عدم المبالغة أو تكبير وتضخيم المشاكل .
- (ب) سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراد معينين :

وهي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد بغرض مساعدة ومعاونة فرداً أو أفراد آخرين ، أي هي سلوكيات موجهة للأفراد وليس للمنظمة ككل ومن أمثلة هذه السلوكيات :

- مساعدة زملاء العمل في إنجاز الأعمال المتأخرة.
- الحرص على مساعدة الرئيس في العمل .
- مساعدة العاملين الجدد في الإلمام بأعمالهم .
- المساعدة في علاج مشاكل العمل .

٢/٥/٢. أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من ٥ أبعاد أساسية (النموذج خماسي الأبعاد) وذلك كالآتي: (Organ, 1988; Organ, 1990 & Mackenzie et al., 1993)

(أ) الإيثار (Altruism)

أي مساعدة أفراد آخرين فهو سلوك تطوعي يتضمن مساعدة الأفراد الذين يقعون في مشاكل ويحتاجون للمساعدة . وقد يكون هؤلاء الأفراد رؤساء أو زملاء العمل أو حتى العملاء . ومن أمثلة هذا السلوك :

- مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة.
- مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم .

(ب) الكرم (Courtesy)

وهي السلوكيات الموجهة نحو منع المشاكل المستقبلية التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد. أي هي تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي من الممكن أن يتعرض لها زملائه في العمل وذلك عن طريق تقديم النصح والإرشاد لهم وتوفير المعلومات لهم . وتظهر أهمية هذا البعد عندما يتطلب أداء العمل ضرورة وجود تنسيق بين الأفراد أو مجموعات العمل المختلفة .

(ج) الالتزام العام (General compliance)

أي الإنجاز وفقاً لما يمليه الضمير . وهي تشمل سلوكيات المرؤوسين التي تتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً من المنظمة أي السلوكيات التي تفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة ومن أمثلة هذه السلوكيات :

- حرص الموظف على حسن استغلال وقت العمل .
- حرص الموظف على الالتزام بقواعد وقوانين العمل .

(د) الروح الرياضية: (Sportmanship)

أي تحمل أوضاع العمل السيئة ، أي تعكس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التي يتعرض لها في مكان العمل والتي لا تخلي منها أي وظيفة وذلك دون أي امتغاض أو شكوى . وتظهر هذه المضايقات نتيجة لتفاعل العاملين داخل المنظمة أي نتيجة العمل ضمن جماعة (فرق العمل) .

(هـ) السلوك الحضاري: (Civic Virtue)

ويعكس مدى رغبة الفرد في الاندماج في أنشطة وفعاليات المنظمة غير الرسمية .
ومن أمثلة هذه السلوكيات :

• قراءة المراسلات التنظيمية والرد عليها .

• حضور الندوات وحلقات النقاش التي تعقدتها إدارة المنظمة .

ويتضح مما سبق أن وجهة النظر الشائعة هي النظر إلي سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها تتكون من ٥ أبعاد أساسية وهي (الإيثار ، الكرم ، الالتزام العام ، الروح الرياضية ، والسلوك الحضاري).

وهناك العديد من الدراسات التي ركزت على هذه الأبعاد معاً أو بعض منها وذلك كما يلي:

١- دراسات ركزت على بعد واحد فقط من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

مثل دراسة (Georg, 1991, Organ & Bateman, 1983) حيث عالجت هذه الدراسات سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها مكون أحادي الأبعاد ، إلا أن هذه المعالجة قد تؤدي إلي نتائج مضللة . فعلى سبيل المثال إذا كان المتغير (أ) يرتبط مع البعد الأول السلوكيات المواطنة التنظيمية في حين لا يرتبط مع البعد الثاني لتلك السلوكيات ، بينما المتغير (ب) فيرتبط مع البعد الثاني لهذه السلوكيات في حين أنه لا يرتبط مع البعد الأول لتلك السلوكيات ، وبالتالي فإن دمج بعدى سلوكيات المواطنة التنظيمية بافتراض أنها تشمل على بعدين فقط في

بعد واحد سوف تؤدي إلى نتائج مضللة بشأن علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بكل من المتغير (أ) والمتغير (ب). (المبيض، ١٩٩٩).

٢- دراسات ركزت على بعدين فقط

مثل دراسة Smith et al., (1983) والتي ركزت على بعدي الإيثار، والالتزام العام وكذلك دراسة Schappe, (1998) ركزت أيضاً على هذين البعدين ودراسة Chattopodhyay, (1999) ركزت على بعدي الإيثار والكرم.

٣- دراسات ركزت على ٣ أبعاد

مثل دراسة Podsakoff et al., (1997) وركزت على أبعاد السلوك المساعد (الإيثار) والروح الرياضية وصدق المواطنة.

٤- دراسات ركزت على ٤ أبعاد

مثل دراسة Mackenzie et al., (1993) حيث ركزت على أبعاد الإيثار، الالتزام العام، الروح الرياضية والسلوك الحضاري. وركزت دراسة Netemeyer & Boles, (1997) على نفس الأبعاد.

٥- دراسات ركزت على الأبعاد الخمسة

مثل دراسة Moorman, (1991) ودراسة Organ & Lingl, (1995) ودراسة Williams & Shiaw, 1999.

ويلاحظ أن النموذج خماسي الأبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية لا يخلو من الانتقادات وهي كما يلي :

أ- أن بعد الالتزام العام لن يصبح سلوكيات دور إضافي إلا إذا تجاوز هذا السلوك الحد الأدنى الذي تحدده متطلبات الدور الأساسي (Organ, 1988).

ب- أن سلوكيات الكرم لا تعتبر سلوكيات مواطنة تنظيمية في جميع الوظائف حيث تتطلب أن يكون هناك تنسيق بين الأفراد وهذا لا يتحقق إلا في وظائف معينة (المبيض ، ١٩٩٩).

ج- أن تلك الأبعاد الخمسة قد تكون غير ملائمة لجميع أوضاع العمل فمثلاً :

- عدم وجود بعد الالتزام العام لدى مندوبي التأمين وذلك لانتهاء هذا البعد عن وظيفة مندوبي التأمين كوظيفة حدودية يصعب وضع توصيف وظيفي محدد له. (Mackenzie et al., 1991).
- أن بعد الكرم لا يمثل سلوكيات مواطنة تنظيمية بالنسبة لعمال الإنتاج، فهو هنا يعتبر من سلوكيات الدور الأساسي وذلك لضرورة حدوث التنسيق بين عمال الإنتاج (Moorman, 1991).

٦/٢ . الدراسات السابقة في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية

لقد تعددت الدراسات التي اهتمت بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعادها وأهم المتغيرات المؤثرة في هذا النوع من السلوكيات ولذا فإن الباحث سوف تقوم بتقسيم الدراسات السابقة على النحو التالي :

- ١/٦/٢ . الدراسات التي اهتمت ببعد الإيثار .
- ٢/٦/٢ . الدراسات التي اهتمت ببعد الكرم .
- ٣/٦/٢ . الدراسات التي اهتمت ببعد الالتزام العام .
- ٤/٦/٢ . الدراسات التي اهتمت ببعد الروح الرياضية .
- ٥/٦/٢ . الدراسات التي اهتمت ببعد السلوك الحضاري .

٦/٦/٢. الدراسات التي اهتمت بالسلوكيات التي تفيد المنظمة ككل والسلوكيات التي تفيد أفراد معينين .

وسوف يتم تناول كل بند كما يلي :

١/٦/٢. الدراسات التي اهتمت ببعده الإيثاري

يلاحظ من الدراسات السابقة أن بعد الإيثاري كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية قد لاقى اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في العديد من الدراسات .

فهناك العديد من المتغيرات التي تم بحث العلاقة بينها وبين بعد الإيثاري ، ولكن أهم متغيرين تم التركيز عليهما هما العدالة التنظيمية بأبعادها وكذلك الرضا الوظيفي . ومن الدراسات التي بحثت العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعد الإيثاري كل من دراسة (زايد ، ٢٠٠٠ ، (Tepper et al., 2001) دراسة (Tansky, 1993) ، دراسة (Aquino, 1995) ، فعلى سبيل المثال يرى (Tepper et al. (2001) أن هناك علاقة قوية بين عدالة الإجراءات وبعد الإيثاري وذلك في حالة ما إذا نظر إليها للمرووسين على أنها سلوك إضافي . وكذلك يرى زايد (٢٠٠٠) أن هناك علاقة ارتباطاً قوياً بين عدالة الإجراءات وبعد الإيثاري. كذلك يرى زايد (٢٠٠٠) أن هناك الارتباط بين عدالة التوزيع وبعد الإيثاري . وكذلك يرى (Tansky, 1993) أن العدالة الكلية ممثلة في العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية لها تأثيراً طردياً على بعد الإيثاري .

وبالنسبة لعدالة التعاملات فيرى زايد (٢٠٠٠) وكذلك (Aquino (1995) أن هناك تأثيراً لعدالة التعاملات في بعد الإيثاري .

ومن الدراسات التي بحثت العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعد الإيثاري كل من دراسة (Tansky, 1993) ، (زايد ، ٢٠٠٠) ، (Smith et al., 1983) ، (Lingl & Organ, 1995) ، (جاب الله ، ١٩٩٥) و دراسة (Tang & Ibrahim, 1998) . ويرى زايد (٢٠٠٠) أن الرضا الوظيفي متمثلاً في (الرضا عن العمل ، الرضا عن الترقية ، الرضا عن الزملاء) يؤثر معنوياً على بعد الإيثاري ، أي أن كل بعد من هذه الأبعاد يؤثر على حده تأثيراً طردياً معنوياً على بعد الإيثاري . وكذلك أوضح زايد (٢٠٠٠) أن هناك تساوياً لتأثير كل من العدالة التنظيمية

والرضا الوظيفي على بعد الإيثار. ويرى (Tansky, 1993) أن الرضا الوظيفي يؤثر تأثيراً معنوياً في بعد الإيثار. ويتفق معه في ذلك (Smith et al., 1983) في حين يختلف معهم (Lingl & Organ, 1995) حيث يروا أن الرضا الوظيفي لا يؤثر معنوياً في بعد الإيثار .

أما بالنسبة للرضا الوظيفي الداخلي ، الرضا الوظيفي الخارجي وتأثير كل منهما على بعد الإيثار فيرى جاب الله (1995) أن الرضا الوظيفي (الداخلي ، والخارجي) لكل منهما على حدة تأثير طردي معنوي في سلوك مواطنة الإيثار. في حين يختلف معه (Tang & Ibrahim, 1998) حيث يروا أن للرضا الوظيفي الداخلي تأثير طردي معنوي في سلوك مواطنة الإيثار ، أما الرضا الوظيفي الخارجي له تأثير عكسي معنوي في سلوك مواطنة الإيثار وذلك بالتطبيق على عينتين أحدهما أمريكية والأخرى عربية .

وهناك دراسة أخرى قامت ببحث العلاقة بين العديد من المتغيرات الأخرى وبعد الإيثار على خلاف متغيري العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ، فمثلاً دراسة (Pohasakoff et al., 1997) حيث أثبتت تلك الدراسة أن هناك ارتباطاً بين بعد الإيثار وكل من جودة الإنتاج وكمية الإنتاج. كذلك أثبتت الدراسة أن السلوك المساعد أو الإيثار له تأثير طردي معنوي في كمية الأداء الوظيفي (الإنتاج) ، وله تأثير عكسي معنوي في جودة الأداء الوظيفي .

أما دراسة (Mackenzie, et al., 1993) فقد أثبتت أن لبعد الإيثار تأثير على تقييم المديرين لأداء رجال البيع حيث أثبتت الدراسة أن بعد الإيثار يؤثر طردياً في تقييم المديرين الشخصي لأداء رجال البيع . في دراسة أخرى (Mackenzie & Podsakoff, 1994) كان الهدف هو بحث تأثير سلوكيات المواطننة التنظيمية التي يمارسها وكلاء التأمين في فعالية الأداء الكلي لوكالة التأمين وكذلك بحث أثرها في تقييم المديرين الشخصي لأداء هؤلاء الوكلاء ، وقد توصلت الدراسة إلي أن بعد الإيثار يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في تقييم المديرين الشخصي لأداء وكلاء التأمين ويؤثر تأثيراً عكسياً في فعالية الأداء الكلي لوكالة التأمين .

وهناك دراسات أخرى اهتمت بدراسة أثر العلاقة بين القائد ومرووسيه في بعد الإيثار، ومن أمثلة هذه الدراسات دراسة (Deluga, 1994), (Green & Wayne, 1993) ،

(Smith et al., 1983) , (Ibrahim & Tang, 1998) . حيث يرى كل من (Deluga, 1994, Green & Wayne, 1993) أن علاقات التبادل بين الرئيس والمرؤوس (جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه) ترتبط طردياً مع بعد الإيثار . في حين أثبتت دراسة (Smith et al., 1983) ودراسة (Ibrahim & Tang, 1998) أن السلوك المدعم للقائد يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في سلوك مواطنة الإيثار. ولكن دراسة (Ibrahim & Tang, 1998) اختلفت عن دراسة (Smith et al., 1983) بأنها أشارت إلي أن هذا التأثير غير مباشر لأن السلوك المدعم للقائد يؤثر تأثيراً طردياً غير مباشر في سلوك الإيثار وذلك من خلال تأثيره في الرضا الوظيفي للمرؤوس .

وهناك دراسات اهتمت بتأثير المحددات الشخصية على بعد الإيثار ومن هذه الدراسات (Chattopadhyay, 1999) ، دراسة (Smith et al., 1983) دراسة (Lingl & Organ, 1995) ، دراسة (جاب الله ، ١٩٩٥) ودراسة (Ibrahim & Tang, 1998) . فمثلاً دراسة (Chattopadhyay, 1999) اهتمت ببحث أثر كل من الاختلاف في السن ، الجنس ، الأصل ، أو اللون في بعد الإيثار . وكان من أهم نتائجها أن هناك علاقة ما بين الاختلاف في السن وبعد الإيثار ، وكان من أهم نتائجها أن العاملين في جماعات بها أفراد مختلفين في السن يكون لديهم إيثار أقل وذلك لعدم قدرتهم على بناء علاقات مع هؤلاء ذوى الأعمار السنية المختلفة عنهم .

وأشارت نتائج دراسة (Smith et al., 1983) أن التعليم يؤثر تأثيراً طردياً مباشراً في سلوك مواطنة الإيثار ، وكذلك أن الأفراد ذوى الجذور الاجتماعية الريفية يميلون إلي ممارسة سلوك الإيثار بدرجة أكبر من الأفراد ذوى الجذور الاجتماعية المدنية. أما دراسة (جاب الله ، ١٩٩٥) فقد كان من أحد أهدافها هو دراسة تأثير ستة متغيرات على بعد الإيثار ، وهذه المتغيرات هي (النوع ، السن ، مستوى التعليم ، مدة الخدمة ، ترتيب الميلاد ، ومكان الميلاد) وقد أثبتت النتائج أنه ليس لأي متغير من هذه المتغيرات أو المحددات الديموجرافية تأثير على بعد الإيثار . وكذلك يتفق معه دراسة (Ibrahim & Tang 1998) حيث كان من بين أهدافها دراسة تأثير مجموعة من المحددات الديموجرافية على بعد الإيثار، هذه المتغيرات هي

(السنوع ، السن ، المستوى التعليمي ، الدخل) وقد أثبتت الدراسة عدم وجود تأثير لأي متغير من هذه المتغيرات على بعد الإيثار . أما دراسة (Lingl & Organ, 1995) فقد استهدفت اختبار أثر كل من القبول والضمير كأبعاد الشخصية على بعد الإيثار، وقد أثبتت الدراسة أن القبول والضمير كلا منهما على حدة لا يؤثر في سلوك مواطنة الإيثار.

وهناك دراسات أهتمت ببحث العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي وبعد الإيثار، حيث أشارت دراسة (Morrman, Blakely & Niehoff, 98) أن هناك علاقة بين إدراك الدعم التنظيمي وبعد الإيثار أو كما أطلق عليه " Interpersonal helping " .

أما عند تأثير عده متغيرات مجتمعة على بعد الإيثار فقد أشارت دراسة (Schappe, 1998) أنه عند اجتماع كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية فأن الالتزام التنظيمي وحده هو الذي يؤثر على بعد الإيثار .

وفى مجال بحث للعلاقة بين طرق الرقابة وبعد الإيثار أجرى (Niehoff & Moorman, 1993) دراسة استهدفت اختبار تأثير طرق الرقابة على سلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد أثبتت نتائج الدراسة أن هناك علاقة معنوية عكسية بين المقابلات الرسمية كإحدى طرق الرقابة وبين بعد الإيثار ، وكذلك أشارت إلي أن الملاحظة الشخصية ذات علاقة معنوية عكسية مع بعد الإيثار.

٢/٤/٢ . الدراسات التي اهتمت ببعد الكرم

تعددت الدراسات التي اهتمت ببعد الكرم كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ومن أمثلة هذه الدراسات : دراسة (زايد ، ٢٠٠٠ ، Tansky ،) (Moorman et al., 1993) , (Kidwell et al., 1997) , (Moorman, 1991) (Deluga, 1994) , (1993) ومن هذه الدراسات دراسات اهتمت بالعلاقة بين العدالة التنظيمية وبعد الكرم ، فقد أشار (زايد ، ٢٠٠٠) إلي وجود علاقة بين كل من عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات وبين بعد الكرم كلاً على حده ، وكذلك أوضح (Moorman et al., 1993) أن

هناك علاقة طردية معنوية بين العدالة الإجرائية وبعد الكرم (الكياسة) وكذلك أشار (Moorman, 1991) إلي وجود علاقة طردية بين عدالة التعاملات وبعد الكرم.

أما بالنسبة للعلاقة ما بين الرضا الوظيفي وبعد الكرم فقد أشارت نتائج دراسة (زايد، ٢٠٠٠) إلي وجود علاقة بين الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن العمل ، الرضا عن الترفيه ، الرضا عن الزملاء) وبين بعد الكرم وذلك بين كل بعد من هذه الأبعاد على حده وبعد الكرم ، واتفق معه (Tansky, 1993) في أن الرضا الوظيفي يؤثر تأثيراً معنوياً في بعد الكرم ، وكذلك اتفق معهما (Kidwell et al., 1997) بأن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي وبعد الكرم ولكنه أشار إلي أن هذه العلاقة تكون قوية في حالة الجماعات الأكثر تماسكاً عنه في الجماعات الأقل تماسكاً.

أما من ناحية تأثير العلاقة بين القائد ومرعوسيه على بعد الكرم ، فنجد أن دراسة (Deluga, 1994) قد أشارت إلي هناك علاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرعوسيه وبين بعد الكرم . وكذلك أشارت دراسة (Niehoff & Moorman, 1993) أن طرق الرقابة من قبل القائد تؤثر على بعد الكرم فقد أكدت نتائج تلك الدراسة أن الملاحظة كأحد طرق الرقابة على المرؤوسين ذات علاقة معنوية عكسية مع بعد الكرم .

٣/٦/٢ . الدراسات التي اهتمت ببعد الالتزام العام

لقد تعددت الدراسات ومن أمثلتها : دراسة (Schappe, 1998) ، (Moorman, 1991) (Niehoff & Moorman, 1993) ، (زاید ، ٢٠٠٠) ، (Ibrahim & Tang, 1998) ، (Lingl & Organ, 1995) ، (Smith et al., 1983) ، (Moorman, Blakely & Niehoff, 1998) ، (جاب الله ، ١٩٩٥) ، (Deluga, 1994) ، (Aquino, 1995) ، (Green & Wayen, 1993) ، (Mackenzie, Podsakoof & Fetter 1993) .

وقد اهتمت بعض الدراسات بدراسة أثر العلاقة بين القائد ومرعوسيه وبعد الالتزام العام ، فقد أشار (Deluga, 1994) أن هناك علاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد

ومرؤوسيه وبعد الالتزام العام ، في حين يرى (Green & Wayen, 1993) أن علاقات التبادل بين الرئيس والمرؤوس لا ترتبط معنوياً مع الالتزام العام أو الطاعة العامة. ويرى (جاب الله، ١٩٩٥) أن نمط القيادة الديمقراطي يؤثر تأثير طردى معنوي في سلوك مواطن الطاعة. وأكد كل من (Smith et al., 1983) , (Ibrahim & Tang, 1998) أن السلوك المدعم للقائد يؤثر تأثيراً طردياً مباشراً في سلوك الالتزام العام .

أما بالنسبة للعلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك الالتزام العام ، يرى (زايد ، ٢٠٠٠) أن هناك علاقة بين كل من عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات وبين سلوك الالتزام العام وذلك كلا على حده ، وكذلك أكد (Moorman et al., 1993) أن العدالة الإجرائية ترتبط طردياً مع بعد الالتزام العام ، وأكد (Aquino, 1995) أن هناك علاقة إيجابية طردية بين عدالة التعاملات وبعد الالتزام العام ، ويتفق معه في ذلك (Moorman, 1991) .

قد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعد الالتزام العام فقد أشار (Smith et al., 1983) أن الرضا الوظيفي يؤثر طردياً في بعد الالتزام العام ، وكذلك أكد (زايد ، ٢٠٠٠) أن كل من أبعاد الرضا الوظيفي على حده له علاقة طردية مع بعد الالتزام العام وهذه الأبعاد هي (الرضا عن العمل ، الرضا عن الترقية ، الرضا عن الزملاء) ، وكذلك يتفق معه (Lingl & Organ, 1998) . وأكدت دراسة (جاب الله ، ١٩٩٥) أن الرضا الوظيفي الخارجي له تأثير طردى معنوي في سلوك الالتزام العام ، وأكدت دراسة (Ibrahim & Tang, 1998) أن الرضا الوظيفي الخارجي له تأثير عكسي معنوي على بعد الالتزام العام .

وهناك دراسات اهتمت بمتغيرات أخرى مثل دراسة (Moorman, Blakely & Niehoff, 1998) حيث أشارت تلك الدراسة إلي وجود علاقة بين إدراك الدعم التنظيمي وبعد الالتزام العام .

وفي دراسة (Shappe, 1998) حيث قام بدراسة تأثير مجموعة من المتغيرات وهي الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية على سلوك الالتزام العام ، وقد أشارت

نتائج تلك الدراسة عند اجتماع هذه المتغيرات الثلاثة معاً فإن الالتزام التنظيمي وحده يؤثر في الالتزام العام .

وفي دراسة (Niehoff & Moorman, 1993) التي كان من هدفها دراسة تأثير طرق الرقابة على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وكان من أحد نتائجها أن الملاحظة كأحد طرق الرقابة ذات علاقة معنوية عكسية مع بعد الالتزام العام .

وهناك دراسات أخرى اهتمت بدراسة تأثير بعض المتغيرات الشخصية ومن أمثلة هذه الدراسات دراسة (Lingi & Organ, 1995) التي كان هدفها هو دراسة تأثير كل من القبول ، الضمير كبعدين للشخصية على سلوكيات المواطنة التنظيمية. وكان من نتائج الدراسة أن القبول كأحد أبعاد الشخصية لا يؤثر معنوياً في سلوك مواطنة الطاعة العامة ، وكذلك أن الضمير كأحد أبعاد الشخصية يؤثر تأثيراً طردياً في سلوك مواطنة الطاعة العامة . وفي دراسة (Smith et al., 1983) حيث قام باختبار تأثير كل من التعليم والجنور الاجتماعية على سلوك الالتزام العام وكان من نتائجها أن الأفراد ذوي الجنور الاجتماعية الريفية يميلون إلى ممارسة سلوك الالتزام العام بدرجة أكبر من ذوي الجنور الاجتماعية المدنية ، وكذلك أشارت الدراسة إلى أن التعليم لا يؤثر معنوياً في سلوك الالتزام العام وأشارت دراسة (جواب الله ، ١٩٩٥) أن ترتيب الميلاد يؤثر في سلوك الالتزام العام حيث أشارت الدراسة أن الأفراد ذوي الترتيب الأول في الميلاد يمارسون سلوك مواطنة الطاعة بدرجة أكبر من الأفراد ذوي الترتيب اللاحق . أما بالنسبة لدراسة (Ibrahim & Tang, 1998) فقد أشارت هذه الدراسة أن للسن تأثير طردي على سلوك الالتزام العام ، أما بالنسبة للجنس فقد أكدت الدراسة أن الذكور أكثر ممارسة لسلوك مواطنة الالتزام العام من الإناث .

وهناك دراسات قامت بدراسة أثر بعض المحددات البيئية على سلوكيات المواطنة التنظيمية مثل دراسة (جواب الله ، ١٩٩٥) حيث أشارت نتائج تلك الدراسة أن غموض الدور له تأثير عكسي معنوي في سلوك الالتزام العام ، وكذلك دراسة (Ibrahim & Tang, 1998) حيث أشارت نتائج تلك الدراسة أن ضغوط الدور لها تأثير عكسي معنوي على سلوك الالتزام العام.

٤/٦/٢. الدراسات التي اهتمت ببعد الروح الرياضية

والاهتمام الأساس في معظم هذه الدراسات هو التركيز على العلاقة ما بين العدالة التنظيمية وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية . فقد أكدت نتائج (دراسة زايد ، ٢٠٠٠) أن هناك علاقة معنوية ما بين كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على حدة (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات) وبين بعد الروح الرياضية ، واتفق معه (Moorman et al., 1993) في أن العدالة الإجرائية ترتبط طردياً مع بعد الروح الرياضية . اختلفت معه دراسة (زايد ، ٢٠٠٠) في أن عدالة التعاملات لها علاقة معنوية عكسية مع بعد الروح الرياضية.

أما بالنسبة للعلاقة بين الرضا الوظيفي وبعد الروح الرياضية فقد أكدت دراسة (Tansky, 1993) أن الرضا الوظيفي يؤثر تأثيراً معنوياً في بعد الروح الرياضية ، في حين يرى (زايد ، ٢٠٠٠) أن هناك ارتباط بين الرضا عن الزملاء وبعد الروح الرياضية في حين لا يوجد أي ارتباط بين كل من الرضا عن العمل ، الرضا عن الترقية وبعد الروح الرياضية.

أما بالنسبة للعلاقة بين بعد الروح الرياضية والأداء فقد أكدت دراسة (Podasakoff, 1997) Ahearne & Mackenzie التي كانت تهدف إلي بحث العلاقة ما بين بعد الروح الرياضية وكل من كمية الإنتاج وجودة الإنتاج ، توصلت إلي أن هناك علاقة ما بين بعد الروح الرياضية وكمية الأداء (ارتباط موجب) ، وأنه ليس هناك علاقة بين بعد الروح الرياضية وجودة الأداء.

وقد اهتمت العديد من الدراسات بدراسة أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على تقييم المديرين للأداء . ومن أمثلة هذه الدراسات دراسة (Machenzie, Podsakoff & Fetter, 1993) التي كانت تهدف إلي دراسة تأثير أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية على تقييم المديرين لأداء رجال البيع والتي كان من نتائجها أن بعد الروح الرياضية ذو تأثير معنوي على تقييم المديرين لأداء رجال البيع .

٥/٦/٢ . الدراسات التي اهتمت ببعء السلوك الحضاري

مثل دراسة (زايد ، ٢٠٠٠) ، (Podasakoof, Ahearne & Mackenzie, 97) (Niehoff & Moorman, 1993) , (Moorman, Blakely & Niehoff, 1998), (Tansky, 1993) . (Mackenzie, Podasakoff & Fetter, 1993) (Moorman, 1991)

فمثلاً دراسة (Niehoff & Moorman, 1993) التي اهتمت بدراسة تأثير طرق الرقابة على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية فقد أكدت نتائج تلك الدراسة أن الملاحظة الشخصية كأحد طرق الرقابة ذات علاقة معنوية عكسية مع السلوك الحضاري . في حين نجد أن دراسة (Moorman, Blakely & Niehoff, 1998) أكدت على وجود علاقة بين إدراك الدعم التنظيمي وبين بعء السلوك الحضاري أو كما أطلق عليه (Loyal boosterism) .

واهتمت دراسة (Tansky, 1993) ودراسة (زايد ، ٢٠٠٠) ببحث العلاقة ما بين الرضا الوظيفي وبين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وكان من أهم نتائج دراسة (Tansky, 1993) أن الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن العمل ، الرضا عن الترقية ، الرضا عن الزملاء) ذو علاقة معنوية مع بعء السلوك الحضاري . وأكدت نتائج الدراسة أيضاً على أنه يزداد تأثير الرضا الوظيفي بأبعاده على السلوك الحضاري عن تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها .

ومن الملاحظ أنه بالنسبة للعلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها وبعء السلوك الحضاري أن الدراسات قد اختلفت في شكل هذه العلاقة ، حيث أكدت دراسة (Moorman, 1991) أنه لا توجد علاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الحضاري ، إلا أن دراسة (زايد ، ٢٠٠٠) أكدت على وجود علاقة معنوية بين كل من (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات) كلا على حده وبين بعء السلوك الحضاري ، وهذا ما يختلف مع دراسة (Moorman, 1991) .

٦/٦/٢. الدراسات التي اهتمت بالسلوكيات التي تفيد المنظمة ككل والسلوكيات التي تفيد أفراد معينين

هناك العديد من الدراسات التي نظرت إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها

تتكون من بعدين هما :

- السلوكيات التي تفيد المنظمة ككل .
- السلوكيات التي تفيد أفراد معينين .

ومن أمثلة هذه الدراسات دراسة (Latham & Skarlicki, 1996) , (Bolton, 1997) دراسة (المبيض ، ١٩٩٩) ودراسة (Rioux & Penner, 2001) . ويوضح الجدول التالي (٢/ ١) أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، فعلى سبيل المثال نجد أن دراسة (Latham and Skarlicki 1996) والتي كانت تهدف إلى بحث العلاقة بين تدريب مديري النقابات العمالية على المهارات الخاصة بالعدالة التنظيمية وبين ممارستهم لسلوكيات للمواطنة التنظيمية وأثبتت الدراسة أن إدراك العدالة التنظيمية يعدل العلاقة بين التدريب وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة ككل. في حين لا يعدل إدراك العدالة التنظيمية العلاقة بين التدريب وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو أفراد معينين. أما دراسة (المبيض، ١٩٩٩) قد استهدفت هذه الدراسة دراسة تأثير بعض المحددات على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى أن لكل من الرضا الداخلي، الرضا الخارجي، الانتماء التنظيمي، والحالة الاجتماعية لكل منهما على حدة تأثير طردى معنوي في سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل، وكذلك في سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراد معينين. وأن السن له تأثير طردى معنوي في سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل، وأن القيم الدينية لها تأثير طردى معنوي في سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراد معينين.

ويمكن توضيح نتائج هذه الدراسات في الجدول التالي :

جدول (١/٢) الدراسات التي تناولت النموذج ثنائي الأبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية

الدراسة	السلوكيات التي تفيد المنظمة ككل	السلوكيات التي تفيد أفراد معينين
(١) دراسة (Latham & Skarlicki, 1996)	أثبتت الدراسة أن إدراك العدالة التنظيمية يؤثر على العلاقة بين التدريب وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة ككل .	أثبتت الدراسة أن إدراك العدالة التنظيمية لا يؤثر على العلاقة بين التدريب وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو أفراد معينين .
(٢) دراسة (Bolton, 1997)	أثبتت الدراسة أن الرضا عن زملاء العمل ، والانتماء العاطفي هما أهم محددات السلوكيات التي تفيد المنظمة ككل .	أثبتت الدراسة أن الرضا عن زملاء العمل والانتماء العاطفي هما أهم محددات السلوكيات التي تفيد أفراد معينين .
(٣) دراسة (المبيض ، ١٩٩٩)	أثبتت الدراسة أن : - الرضا الداخلي . - الرضا الخارجي . - الانتماء التنظيمي . - الحالة الاجتماعية . - السن . لكل منها على حده تأثير طردي معنوي في سلوكيات المواطنة التي تفيد المنظمة ككل .	أثبتت الدراسة أن : - الرضا الداخلي . - الرضا الخارجي . - الانتماء التنظيمي . - القيم الدينية . - الحالة الاجتماعية . لكل منها على حده تأثير طردي معنوي في سلوكيات المواطنة التي تفيد أفراد معينين وكذلك أثبتت الدراسة أن لترتيب الميلاد تأثير عكسي معنوي في سلوكيات المواطنة التي تفيد أفراد معينين .
(٤) دراسة (Pioux & Penner, 2001)	أثبتت الدراسة أن هناك ارتباط طردي معنوي ما بين دوافع الاهتمام التنظيمي " Organizational concern motives " وما بين سلوكيات المواطنة التي تفيد المنظمة ككل .	أثبتت الدراسة أن هناك ارتباط طردي معنوي ما بين دوافع القيم الاجتماعية " Prosocial values motives " وما بين سلوكيات المواطنة التي تفيد المنظمة ككل .

المصدر : من إعداد الباحث .

ونخلص من الدراسات السابقة أن غالبية الدراسات قد ركزت على النموذج الخماسي لسلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار ، الكرم ، الالتزام العام ، الروح الرياضية والسلوك الحضاري) ، وأن غالبية هذه الدراسات قد اهتمت ببحث العلاقة ما بين سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة وبين كل من العدالة التنظيمية ، والرضا الوظيفي إلي جانب بحث أثر المتغيرات الشخصية من (الجنس ، السن ، الحالة الاجتماعية .. الخ) على سلوكيات المواطنة التنظيمية .

٧/٢. الخلاصة

قام الباحث في هذا الفصل بعرض الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وخلص الباحث إلى تحديد مفهوم لسلوكيات المواطنة التنظيمية والذي سوف يتم الاعتماد عليه في البحث الحالي، وذلك من خلال الشرح السابق للمفاهيم التي أوردها العلماء في هذا المجال وكذلك تعرض الباحث لأهم المفاهيم التي تشابه مع مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وهي سلوكيات الدور الإضافي والسلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً ، وخلص الباحث من خلال تلك التعريفات إلي تحديد التعريف الذي سوف يعتمد عليه في الدراسة الحالية وهو أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي " تلك السلوكيات التي يؤديها الموظف طواعية والتي تتعدى حدود الواجبات الوظيفية والتي لا تدخل ضمن نظام المكافآت الرسمي " .

وكذلك عرض الباحث أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية موضحاً وجهات النظر المختلفة ، وخلص إلي أن الأبعاد الأساسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية والتي سوف يعتمد عليها البحث الحالي هي ٥ أبعاد وهي كالتالي : الإيثار ، الكرم ، الالتزام العام ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري .

وأخيراً عرض الباحث أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا المفهوم بأبعاده المختلفة، وخلص الباحث من نتائج هذه الدراسات إلي ما يلي :

- أن العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من أهم المتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة من حيث علاقتها بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية .

- أن أغلبية هذه الدراسات كانت تنظر إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع والأقلية منها على أنها متغير مستقل ، وذلك على الرغم من أهمية هذا المفهوم وتأثيره على الكثير من جوانب السلوك الإنساني .

الفصل الثالث

العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي
والثقة في الإدارة

١/٣ . المقدمة

يهدف هذا الفصل إلي تحديد المفاهيم الأساسية لكل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة ، وكذلك تناول أهم الدراسات السابقة المتعلقة بكل مفهوم وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات .

٢/٣ . العدالة التنظيمية " Organizational Justice "

زاد الاهتمام خلال العقد الماضي بمفهوم العدالة التنظيمية وذلك باعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية الهامة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر. يرجع هذا الاهتمام إلي أن عدم إدراك الفرد للعدالة التنظيمية أو عند ما يدرك الفرد عدم العدالة أو أنه يعامل معاملة غير عادلة ، فإنه يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل :

- انخفاض الرضا الوظيفي (Folger & Konovsky, 1989)
- انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية الخاصة به (Moorman, 1991)
- انخفاض الأداء الوظيفي (Gavin, 1994)
- انخفاض التزامه التنظيمي (Mcfarlin & Sweeney, 1992)

١/٢/٣ . نظرية العدالة " Equity Theory "

بدأ الاهتمام بمفهوم العدالة عند ما قدم Adams (1963, 1965) نظريته المعروفة باسم نظرية العدالة والتي لقيت اهتماماً كبيراً في ذلك الحين، الأمر الذي أدى إلي اعتبارها أحد أهم نظريات السلوك الإنساني . وتفترض هذه النظرية أن الأفراد يدركون علاقات التعامل فيما بينهم في العديد من المواقف وذلك من خلال خطوتين هما : Adams (1963) أ. مقارنة ما يقدمونه من جهود مساهمات مقابل ما يحصلون عليه من عوائد أو نواتج .

ب. مقارنة نتيجة الخطوة الأولى بمساهمات الآخرين وعوائدهم .
أي أن هذه النظرية تفترض أن العاملين يقارنون نسبة مخرجاتهم الوظيفية ومدخلاتهم الوظيفية إلى نسبة مخرجات الغير من الأصدقاء والأقران في العمل .
وتحدث العدالة الداخلية " Internal equity " عندما يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المؤسسة . أما العدالة الخارجية " External Equity " فتحقق حين يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع ذلك الذي يحصل عليه العاملون الذي يقومون بأعمال مماثلة في مؤسسات أخرى (Mondy & None, 1996) .

ويلاحظ أن لنظرية العدالة ثلاث خطوات وهي : (Huseman et al. (1985)

- أ. سعى الأفراد نحو علاقات العدالة فيما بينهم .
- ب. عندما يستشعر الأفراد حالة عدم العدالة فأنهم عادة ما يشعرون بقدر من الاضطراب وعدم التوازن .
- ج. يحاول الأفراد المستشعرون لعدم العدالة إعادة الوضع إلى حالة العدالة مما يؤدي إلى تقليل حالة الاضطراب .

ويرى (Adams (1963 أن شعور الفرد بعدم العدالة ينتج في الحالتين التاليين :

(أ) عندما يحصل العامل على أكثر مما يستحق ويترتب عليه شعور الفرد بالذنب.

(ب) عندما يحصل العامل على أقل منه ويترتب عليه شعور الفرد بالغضب .

وقد حدد (Adams (1963 عدة أساليب يلجأ إليها الفرد لتحقيق العدالة وهي كما يلي:

- زيادة مدخلاته إذا كانت أقل من مدخلات الآخرين أو أقل من مخرجاته .
- تقليل مدخلاته إذا كانت كبيرة مقارنة بمدخلات الآخرين أو بمخرجاته .
- زيادة مخرجاته إذا كانت أقل من مخرجات الآخرين أو أقل من مدخلاته .

- تقليل مخرجاته إذا كانت أكبر من مخرجات الآخرين أو من مدخلاته .
- ترك العمل أو النقل أو الغياب .
- تغيير مدخلاته ومخرجاته بالزيادة أو النقصان حسب الضرورة .
- تغيير مدخلات الآخرين ومخرجاتهم أو محاولة إرغام الآخرين على ترك العمل .
- تغيير الآخرين الذي يقوم بمقارنة مدخلاته ومخرجاته بهم .

وتفترض نظرية العدالة أن رد الفعل المتوقع في مواجهة عدم العدالة يكون واحداً ، أي أن الأفراد متساوون في حساسيتهم للعدالة ، ويشار إلي ذلك بالنمط السائد للعدالة " Equity Norm " . ولم يمض وقت طويل حتى أخذ نجم هذه النظرية في الأفول على المستويين البحثي والتطبيقي ، وذلك نظراً لتناقض النتائج البحثية خاصة الافتراضات الخاصة بالنتائج المترتبة على حالة إحساس الفرد بالحصول على أكثر مما يستحق ، وذلك إلى جانب إهمال النظرية للفروقات الفردية ولاسيما النفسية منها (Mowday, 1991) .

٢/٢/٣ . الحساسية للعدالة " Equity Sensitivity "

نظراً للانتقادات التي واجهت إلى نظرية العدالة قام (Huseman et al., 1985) بتطوير الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة. ويعتبر هذا المفهوم ناتج أحدث الجهود لتطوير نظرية العدالة ، وذلك لكي تأخذ في الحسبان الفروقات الفردية النفسية ، حيث يرتبط هذا المفهوم بنظرية العدالة حيث يفترض هذا المفهوم أن الأفراد يسلكون طرقاً متناسقة ولكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك نظراً لاختلاف تفضيلاتهم، أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة ومما سبق يتضح أن نظرية العدالة قد لاقى اهتماماً كبيراً منذ نشأتها وذلك لأن الأفراد يبحثون عن العدالة أو المساواة في العلاقة الاجتماعية التبادلية بين العامل وصاحب العمل.

٣/٢/٣ . مفهوم العدالة التنظيمية

يمكن النظر إلى العدالة التنظيمية على أنها أحد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر (زايد ، ١٩٩٩). ويمكن تعريف العدالة التنظيمية كما عرفها (Greenberg, 1990) بأنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني . وكذلك عرفها كلاً من (Farh & Early, 1997) على أنها تعكس كل من عدالة المخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات، وكذلك نجد أن العدالة التنظيمية تركز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية (Thibaut & Walker, 1975, Folger & Konovsky, 1989) .

٤/٢/٣ . أبعاد العدالة التنظيمية

لقد تركزت المناقشات التقليدية لموضوع العدالة التنظيمية على محور العدالة التنظيمية التوزيعية (Distributive Justice) . حيث ينزع الأفراد إلى تقييم توزيع المخرجات وذلك وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة (Cohen, 1987) ثم بعد ذلك بدأ التركيز على عملية العدالة نفسها بصرف النظر عن مخرجاتها أي التركيز على إجراءات اتخاذ القرارات على تصورات الأفراد تجاه العدالة التنظيمية أي أن المحدد الأساسي لإدراك عدالة هذه القرارات على تصورات الأفراد تجاه العدالة التنظيمية هو الطريق أو المسلك الذي من خلاله تم الوصول إلى مضمون ونوعية القرار (خليفة ، ١٩٩٧) .

وبناء على ذلك فإنه يمكن تقسيم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد أساسية وهي :

(Niehoff & Moorman, 1993) .

١- عدالة التوزيع Distributive justice

Procedural Justice	٢- عدالة الإجراءات
Interactional Justice	٣- عدالة التعاملات

ويتم تعريف هذه المفاهيم كما يلي :

(١) عدالة التوزيع

تعرف بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف (Moorman, 1991)، (Williams, Pitre & Zainuba, 2002) . وكذلك عرفها (Adams, 1965) بأنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت ، وعرفها (Adams, 1965) على أنها إدراك الأفراد بأن المخرجات التي يحصلون عليها عادلة . ومن أمثلة مخرجات التوزيع : زيادة الأجر ، الترقية (Scandura, 1999) . أي أن العدالة التوزيعية تتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وتتضمن العدالة التوزيعية ما يلي : (Greenberg, 1992) .

أ- جانب مادي (هيكل التوزيعات) ويعبر عند حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت .

ب- جانب اجتماعي ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت وذلك من قبل متخذي القرارات.

ووفقاً لنظرية العدالة فإن الفرد يقارن ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من نواتج مع فرد أو أفراد مرجعيين ، وبناء على ذلك يتحدد إدراك الفرد للعدالة أو عدم العدالة التوزيعية (عريشة ، ١٩٩٤) . ويلاحظ أن هناك اختلافاً بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة أو لمدى توازن معادلة العوائد والمساهمات ، حيث يرى (Huseman et al., 1985 , Miles, 1989 & 1987) أنه يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقاً لحساسيتهم للعدالة:

(أ) المؤثرون أو الغيريون (Benevolents)

وهم مجموعة من الأفراد المعطائين ، والذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقونه من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين . أي أنهم يفصلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه .

(ب) الوسطيون أو المساوون (Equity Sensitivites)

وهم مجموعة من الأفراد تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معادلات العدالة عند الآخرين . أي أن هذه المجموعة تتبدل إحساسها بين حالة الرضا وحالة الشعور بالذنب (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات) . وحالة عدم التوازن أو القلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات) .

(جـ) الذاتيون أو الأتانيون (Entitleds)

وهم مجموعة من الأفراد أخاذون بطبيعتهم لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم ، وهم يشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم .

(٢) عدالة الإجراءات

تعكس إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج (Greenberg, 1990) . وكذلك عرفها (Lind & Tyler, 1988), (Greenberg, 1987), (Folger & Greenberg, 1985) على أنها إدراك أو إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة.

ويلاحظ أن العدالة الإجرائية تشتمل على جانبين هما : (Greenberg, 1992)

أ) الجانب المادي (الهيكلي) ويعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل :
(إجراءات تقييم الأداء ، تحديد الأجور ، النقل والترفيه .. الخ).

ب) الجانب الاجتماعي ويعبر عن احترام متخذى القرارات للعاملين وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات . وقد تم تسمية هذا الجانب من قبل كل من (Moag & Bies, 1986) بـعدالة التعاملات .

□ ونخلص من ذلك أن العدالة الإجرائية تشمل ثلاثة عناصر هي :

- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات .
 - شرح الإجراءات وعملية صنع القرار .
 - التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار .
- ويلاحظ أن هناك مجموعة من القواعد لا بد أن تتبع عند اتخاذ القرارات فلقد حدد (Leventhal, 1980) المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة ، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإحلال بمجموعة القواعد الإجرائية الآتية :
- قاعدة الاستئناف : بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه.
 - القاعدة الأخلاقية : أي أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.
 - قاعدة التمثيل : يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.
 - قاعدة عدم الانحياز : يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار .
 - قاعدة الدقة: يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسلمية ودقيقة.

• قاعدة الأنسجام : يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات.

ويلاحظ أن (Leventhal, 1980) في طرحه لهذه القواعد أكد أنها لا تتمتع بأثقال وأوزان متساوية في أغلب الأحوال ، بل أن الأفراد ينزعون بصورة انتقائية إلى تفصيل قواعد معينة دون الأخرى وفقاً لمقتضيات الموقف .

كما عرف (Niehoff & Moorman, 1993) عدالة الإجراءات في ضوء مجموعة من المكونات وهي :

- ثبات الإجراءات .
- عدم التحيز .
- دقة الإجراءات .
- صحة الإجراءات .
- واقعية الإجراءات وأخلاقيتها .

وكذلك اقترح (Folger & Bies, 1989) توافر عدة خصائص في الإجراء المتخذ:

- اعتبار وتقدير وجهة نظر الموظف .
- تجنب التحيز الشخصي .
- تطبيق متناسق للمعايير على الجميع .
- إعطاء الموظف القدر المناسب من المعلومات المفسرة للقرار .

(٣) عدالة التعاملات

تتعلق عدالة التعاملات بجودة المعاملة التي يتم استقبالها من متخذى القرارات ، وكذلك تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة (Tyler & Bies, 1990)، وكذلك

عرفها (Niehoff & Moorman, 1993) بأنها تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة وذلك عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات الرسمية أو معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات.

وتتضمن عدالة المعاملات : (Bies & Shapiro, 1988) جانبين هما :

- معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء Interpersonal Treatment .
- تقديم شرح مناسب للقرارات إلي الأفراد الذين يتأثرون بها .

وتظهر أهمية عدالة التعامل إلي مما يلي :

- أن التبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلي إدراكات أعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أية مبررات . (Bies & Shapiro, 1988)

- أهمية الترابط الوثيق بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات ، فهي ليست منفصلة تماماً ، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض ، ولذا فإن الحديث عن أي منها دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العملية.

وأخيراً ، يمكن القول بأن مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية ، بمعنى آخر أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه موظف ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيزاً أو غير موضوعي في نظر موظف آخر (زايد ، ١٩٩٥) . أي أن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات (Saal & Moor, 1993) .

٥/٢/٣ . الدراسات السابقة في مجال العدالة التنظيمية

حظى مفهوم العدالة التنظيمية في السنوات الأخيرة بمزيد من اهتمام الباحثين والدارسين، حيث تناولت العديد من الدراسات هذا المفهوم بالبحث والتحليل وذلك نظراً لهما لهذا المفهوم من أهمية في تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفعالية . ولذا قام الباحث بإجراء

مسح للدراسات السابقة سواء على مستوى الدراسات العربية أو الأجنبية وقد توصل من هذا المسح إلي ما يلي :

توصلت نتائج الدراسات السابقة أن إحساس الموظف بالعدالة التنظيمية يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لديه ومن أمثله هذه الدراسات دراسة (العجمي ، العويهان ، الظفيري والعدواني ، ٢٠٠٠) حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلي أن هناك ارتباط قوي ذو دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة من جهة وبين الرضا الوظيفي من جهة أخرى . وكذلك أشارت دراسة (Moorman, 1991) أن مفردات عينة الدراسة كانت أكثر إحساساً بـعدالة التعاملات وأن هذا النوع من أنواع العدالة التنظيمية هو أكثر الأنواع تأثيراً على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي . وكذلك دراسة (Schappe 1996) التي طبقت على شركات أمريكية حيث أشارت تلك الدراسة أن إدراك الموظف للإجراءات المتبعة يؤثر على إحساسه بـعدالة هذه الإجراءات ومن ثم شعوره بالرضا الوظيفي ، فكلما كانت معرفة الموظف أكبر بالإجراءات التنظيمية كان شعوره بـعدالة الإجراءات أكبر وكذلك الشعور بالرضا الوظيفي . وتتفق دراسة (Leung & Smith, 1996) مع نتائج الدراسة السابقة ، حيث طبقت هذه الدراسة على الفنادق في الصين وكان الهدف الأساسي هو اختبار ما إذا كانت هناك علاقة بين الأنواع الثلاثة للعدالة وبين الرضا الوظيفي كما هو الحال في الشركات الأمريكية ، وأشارت نتائج الدراسة أن كل من العدالة الإجرائية وعدالة التوزيع لها علاقة بالرضا الوظيفي ، في حين أن عدالة التعاملات ليس لها علاقة بالرضا الوظيفي .

وأشارت دراسة (Tang & Baldwin, 1996) إلي أن كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات تؤثر على الرضا الوظيفي بجميع عناصره والتي تشمل (الأجر ، الترقية ، الأشراف ، .. الخ) . ويتفق معه (عريشه ، ١٩٩٤) حيث أشارت نتائج تلك الدراسة أن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية تؤثرات بشكل معنوي على الرضا عن الدخل من الوظيفة، وإلي أن أثر العدالة التوزيعية يفوق أثر العدالة الإجرائية .

وكذلك أشارت دراسة (Folger & Konovsky, 1989) أيضاً أن عدالة التوزيع كانت أكثر تأثيراً على رضا العاملين عن الأجر من عدالة الإجراءات .

ويلاحظ أن هناك تعدد في الدراسات التي ربطت بين عدالة التوزيع والرضا عن الأجر مثل دراسة (Folger & Konovsky 1989) دراسة (Sweeney, 1990) ودراسة (Berkowitz, Frasar, Treasure & Cochran, 1987) . إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا عن المنافع مثل دراسة (Davis & Ward, 1995) ودراسة (Martin & Bennett, 1996) حيث أشارت تلك الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط بين عدالة الإجراءات والرضا عن المنافع .

كذلك يلاحظ أن هناك دراسات عديدة اهتمت بدراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية مثل دراسة (العجمي ، ١٩٩٨) حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين الالتزام التنظيمي واحساس العاملين بعدالة التعاملات و عدالة الإجراءات ، في حين أن الارتباط بين الألتزام التنظيمي و عدالة التوزيع كان ارتباطاً ضعيفاً . وكذلك أشارت دراسة (عريشة ، ١٩٩٤) أن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية تؤثران بشكل معنوي على الألتزام التنظيمي ، وأن أثر العدالة التوزيعية يفوق أثر العدالة الإجرائية . وأشارت دراسة (يوسف ، ١٩٩٩) أن الرضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة يؤثر تأثيراً معنوياً في الألتزام التنظيمي في حين أن الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة لا يؤثر في الألتزام التنظيمي . ويتفق معهم دراسة (Johnson, 1997) ، ودراسة (Moorman, 1991) حيث أشارت تلك الدراسة إلى أن عدالة الإجراءات يمكن أن تكون مؤشراً للالتزام التنظيمي أكثر من عدالة التوزيع ، وأن شعور العاملين بالعدالة التنظيمية يؤثر بشكل عام على التزامهم التنظيمي، وأكدت دراسة (Niehoff & Moorman, 1993) إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الألتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية، حيث أن الألتزام التنظيمي هو رد الفعل الطبيعي للعامل عند شعوره بالعدالة.

بالإضافة إلى العلاقة الوثيقة التي ترتبط العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي ، فإن بعض الدراسات أثبتت أن العدالة التنظيمية ترتبط بمفهوم الثقة ، فمثلاً دراسة (جانب الله ، ١٩٩١) حيث تناولت هذه الدراسة محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء ، وأشارت نتائج الدراسة أن ثقة العاملين ب عدالة ودقة نظام الأداء تزداد كلما

زاد احساس العاملين بأن النظام يتصف بالعدالة الإجرائية والتوزيعية . وأشارت دراسة (Greenberg, 1990) إلي أن هناك نوعين من المحددات المؤثرة على ثقة العاملين في نظم تقييم الأداء هما: عدالة التوزيع ، وعدالة الإجراءات وكذلك أشارت دراسة (Folger & Konovsky, 1989) إلي أن عدالة الإجراءات تؤثر على ثقة العاملين في المشرفين . وأشارت دراسة (Alexander & Ruderman, 1987) أن العدالة الإجرائية ساهمت بنسبة أكبر من العدالة التوزيعية في تفسير متغير الثقة في الإدارة .

أما بالنسبة لأساليب مراقبة الأداء وعلاقتها بالعدالة التنظيمية فقد تناولت العديد من الدراسات هذه العلاقة ، مثل دراسة (زايد ، ١٩٩٥) ودراسة (Niehoff & Moorman, 1993). وقد أشارت دراسة (زايد ، ١٩٩٥) أن أساليب مراقبة الأداء الوظيفي تؤثر إيجابياً على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وكذلك أشارت دراسة (Niehoff & Moorman, 1993) إلي أن الرقابة التي يفرضها القائد تؤثر في إدراك المرؤوس للعدالة التنظيمية.

أما بالنسبة للعلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية فقد تناولت العديد من الدراسات هذه العلاقة مثل دراسة (العجمي وآخرون ، ٢٠٠٠) حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلي أن هناك ارتباط ضعيف وليس ذو دلالة إحصائية بين المستوى الإداري للموظف وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية بجميع أنواعها، كما أشارت الدراسة إلي أن هناك تشابه بين الرجال والنساء في ترتيب أنواع العدالة التنظيمية حسب أهميتها ، حيث يتفق النوعان على أن عدالة التعاملات تأتي على رأس أنواع العدالة التنظيمية تليها عدالة الإجراءات ثم عدالة التوزيع .

وأشارت دراسة (حامد ، ٢٠٠٢) إلي أن كل من دافعية العمل الداخلية ومركز التحكم لدى الفرد كمتغيرات شخصية تؤثر كلاً على حده على إدراك الفرد للعدالة التنظيمية، وكذلك أشارت دراسة (زايد ، ١٩٩٩) أن لكل من نوع المنظمة وخبرة العمل تأثير على إحساس العاملين بعدالة التعاملات ، وأن للنوع (ذكر أو أنثى) تأثير على احساس العاملين بعدالة التوزيع ، وأن لكل من نوع المنظمة ، وخبرة العمل ، ومستوى التعليم تأثير على

احساس العاملين بعدالة الإجراءات . وأشارت دراسة (Otto, 1993) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين السلوك القيادي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات : نوع المنظمة ، والمستوى الإداري للموظف ، وكذلك أكدت دراسة (محارمة ، ٢٠٠٠) إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى احساس العاملين بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات : الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة ، والعمر .

أما العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطننة التنظيمية فقد كانت محل اهتمام العديد من الدراسات مثل : دراسة (زايد ، ٢٠٠٠ ،) ، (خليفة ، ١٩٩٧) (Niehoff & Moorman, 1993) ، (Niehoff & Moorman, 1998) ، (Moorman, 1991) ، دراسة (Scholl et al., 1987) ، دراسة (Aquino, 1995) .. الخ

وقد أكدت دراسة (زايد ، ٢٠٠٠) على وجود درجة عالية من الارتباط بين مكونات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات) وبين مكونات سلوكيات المواطننة التنظيمية (الإيثار ، الكرم ، الالتزام العام ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري) ، وأشارت دراسة (Moorman, 1991) أن هناك ارتباطاً بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطننة التنظيمية ، وأكد على أن عدالة التعاملات هي البعد الوحيد من أبعاد العدالة التنظيمية التي يؤثر على سلوكيات المواطننة التنظيمية . وأشارت دراسة (Niehoff & Moorman, 1993) على أن متغير العدالة التنظيمية يتوسط العلاقة بين أساليب وطرق الرقابة وبين سلوكيات المواطننة التنظيمية ، في حين أشارت دراسة (Niehoff & Moorman, 1998) إلي أن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطننة التنظيمية هي علاقة غير مباشرة ، حيث تؤثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطننة التنظيمية من خلال تأثيرها في إدراك الدعم التنظيمي والذي بدوره يؤثر على سلوكيات المواطننة التنظيمية . وأشارت دراسة (خليفة ، ١٩٩٧) إلي أن مدى قناعة الأفراد بعدالة الإجراءات المتبعة في تقييم السلوكيات التطوعية وما يرتبط بذلك من آليات ونظم ، سواء كانت رسمية أو غير رسمية ، يحدد بشكل رئيسي مدى أنهماكهم بسلوكيات المواطننة التنظيمية . وأكدت دراسة (School et al., 1987) على أن شعور الفرد بعدالة الدخل الذي

يحصل عليه بالمقارنة مع أفراد آخرين يشغلونه نفس الوظيفة في نفس المنظمة يؤثر على أداء العاملين لأية أدوار إضافية. أما دراسة (Tepper et al., 2001) فقد أكدت على أن تعريف العاملين للدور الذي يقومون به (Role Definition) يتوسط العلاقة بين إدراك العاملين للعدالة الإجرائية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، بمعنى أن العلاقة بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية يكون أقوى عندما يعرف العاملين هذه السلوكيات على أنها سلوكيات إضافية.

هذا ويخلص الباحث من نتائج الدراسات السابقة إلي ما يلي :

- أن محور اهتمام الباحثين خلال الستينات والسبعينات هي العدالة التوزيعية ويلي ذلك في الثمانينات حين بدأ الاهتمام يمتد لتشمل العدالة الإجرائية .
- أن هناك علاقة ارتباط بين إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية ومدى التزامهم التنظيمي ، وأن عدالة الإجراءات أكثر تأثيراً من عدالة التوزيع .
- أن هناك علاقة ارتباط بين إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية وبين ثقة الأفراد (عدالة ودقة تقييم الأداء ، الثقة في المشرفين ، الثقة في الإدارة .. الخ) ، وأن العدالة الإجرائية تساهم بنسبة أكبر .
- أن هناك درجة عالية من الارتباط بين مكونات العدالة التنظيمية وبين مكونات سلوكيات المواطنة التنظيمية .

٣/٣ . مفهوم الالتزام التنظيمي

يعد الإلتزام التنظيمي أحد أوجه الأرتباط بين العاملين والمنظمات ، كما أن للإلتزام التنظيمي أثاراً مختلفة علي اتجاهات وسلوك العاملين في المنظمات، ولقد حظي موضوع الإلتزام التنظيمي بالاهتمام منذ سنوات لما للإلتزام التنظيمي من تأثير هام على كثير من سلوكيات الأفراد وكذلك لما له من إنعكاس سواء علي الفرد أو المنظمة التي يعمل بها

(يوسف، درويش، ١٩٩٩) . فالالتزام التنظيمي يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات حيث يجنبها الكثير من التكاليف الإقتصادية والاجتماعية والنفسية علي مستوي الفرد أو المجموعات ، فعلي سبيل المثال نجد أن النمو الاقتصادي الذي حققته كل من ألمانيا واليابان يعود إلي قوة عمل ملتزمة (الطجم ، ١٩٩٦). وعلى الجانب الآخر فإن ضعف الالتزام التنظيمي يترتب عليه : (Mowdy et al, 1982)

- تحمل تكلفة الغياب .
- فقدان الأبداع .
- ترك العمل .
- انخفاض الدافعية والالتزام بالعمل .

ولقد تعددت تعاريف الالتزام التنظيمي فعلي سبيل المثال يري (Hall, et al., 1970) أن الإلتزام التنظيمي هو العملية التي يحدث فيها التطابق والنشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة. ويرى (Bunchana, 1974) أن الإلتزام التنظيمي هو اندماج الفرد داخل المنظمة. وقد عرفها (الكلابي ، ١٩٩٧) علي أنها شعور الموظف الإيجابي نحو منظمته ومدى ارتباطه بها ورغبته في البقاء عضواً فيها. وقد عرفها (Marsh & Mannari, 1997) علي أنه الحق الأدبي أو الأخلاقي بالبقاء داخل المنظمة بغض النظر عما تقدمه من رضا وللعاملين أو تحسين حالتهم .

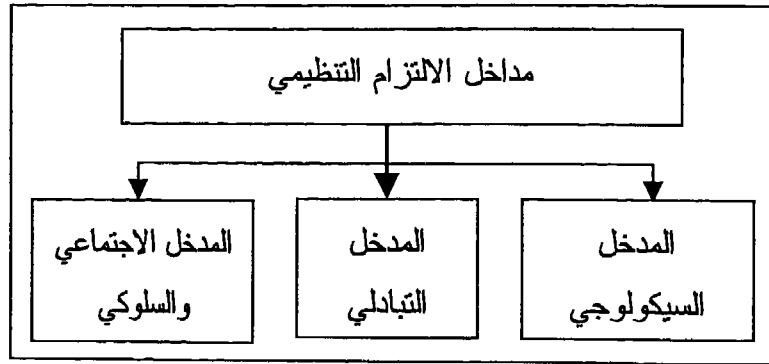
ولكن التعريف الأكثر شيوعاً وتكراراً هو التعريف الذي قدمه (Mowdy et al, 1982) حيث يقوم علي ثلاثة عناصر أساسية وهي :

- الاعتقاد القوي في أهداف وقيم المنظمة ومدى تقبلها
- الاستعداد لبذل جهد في التنظيم
- النية في البقاء عضواً داخل التنظيم

وهذا وسوف تستند الدراسة الحالية علي هذا التعريف وذلك نظراً لأن هذا التعريف يتصف بالشمولية والشمول حيث يجمع هذا التعريف ثلاثة عناصر أساسية هي : الإقناع والعمل والارتباط الوجداني ، إن افتقاد أحد هذه الجوانب يفقد مفهوم الإلتزام التنظيمي أحد عناصره الجوهرية أو الأساسية .

١/٣/٣ . مداخل الإلتزام التنظيمي

هناك ثلاثة مداخل للإلتزام التنظيمي هي :



المصدر : من إعداد الباحث .

شكل (١/٣) مداخل الإلتزام التنظيمي

(أ) المدخل السيكولوجي

حيث يركز هذا المدخل علي العلاقة بين الفرد والتنظيم ، حيث يري (Sheldon,1971) أن الإلتزام التنظيمي يمثل اتجاهها يربط بين الفرد والمنظمة ، وكذلك يري (Mowdy, Porter, & Steers, 1982) أن الإلتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباط بها . وكذلك عرفه (Vadewalle, et al., 1995) بأنه قوة الارتباط بين الفرد والتنظيم .

(ب) المدخل التبادلي

وطبقاً لهذا المدخل ينظر للالتزام التنظيمي علي أنه محصلة للعلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع . ويرى (Hrebinal & Alutto, 1972) أن الإلتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة. ويرى (Angle & Perry, 1983) أن الإلتزام التنظيمي ينظر إليه علي أنه وسيلة للتبادل والمقايضة ، أي طبقاً لهذا المدخل أنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظراً الفرد زادت درجة الإلتزام التنظيمي.

(ج) المدخل الاجتماعي والسلوكي

حيث يرى (Kanter, 1972) أن الإلتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي . وكذلك عبر (Salanick,1977) عن الإلتزام من ناحية سلوكية بأن عرف الإلتزام التنظيمي بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيداً بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وأرتباط الفرد بها.

٢/٣/٣ . أنواع الإلتزام التنظيمي

نظراً لتعدد التعريفات فقد قام (Meyer & Allen, 1991) بتحديد أهم أنواع الإلتزام التنظيمي والتي تشمل علي ثلاثة أنواع وهي :

- (أ) الإلتزام العاطفي Affective commitment .
- (ب) الإلتزام المعياري Normative commitment .
- (ج) إلتزام الاستمرارية Continuance commitment .

(أ) الانتماء العاطفي

عرفها (Meyer & Allan, 1984) علي أنه ارتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها ارتباطاً وجدانياً . كما عرفها (Moideenkutty et al., 1998) بأن الالتزام العاطفي يعكس الارتباط العاطفي بالمنظمة والرغبة في الانتماء إليها والتوحد مع هويتها .

أي أن هذا النوع من الإلتزام يشير ويتعلق بالإرتباط العاطفي والحسي الذي ينشأ بين الفرد والمنظمة .

(ب) الانتماء المعياري

عرفه (Hackett, et al., 1992) علي انه إحساس العاملين الأدبي بالبقاء في المنظمة ويرى (Meyer & Allen , 1991) أن الانتماء المعياري هو نوع من الواجب علي الفرد.

(ج) انتماء الاستمرارية

عرفها (Allan & Meyer , 1990) علي أنه الأندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ في الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ما ترك المنظمة، وكذلك عرفها (Moideenkutty et al. 1998) علي أنه يعكس الحاجة إلي البقاء في المنظمة والوعي بالتكاليف المرتبطة بترك هذه المنظمة .

٣/٣/٣ . أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة

١/٣/٣/٣ . بالنسبة للدراسات العربية

لقد حظي موضوع الإلتزام التنظيمي بالاهتمام في العقدين الأخيرين ، حيث أصبح مفهوماً شائعاً لدي المديرين والأكاديميين ، وذلك لأن الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقاً بمنظّمته وأكثر اجتهاداً في تحقيق أهدافها.

هناك دراسات اهتمت بدراسة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي ومن أمثلة هذه الدراسات : دراسة (القطان ، ١٩٨٧) ودراسة (العتيبي ، ١٩٩٣)، فقد أشارت تلك الدراسات إلي وجود علاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي وهي علاقة إيجابية، وكذلك أشارت دراسة (ريان ، ٢٠٠٠) إلي أن الإداء الوظيفي من أهم المحددات التي تؤثر في إدراك المدير للإلتزام التنظيمي الوجداني الذي يبديه المرؤوس تجاه المنظمة .

وكذلك وجهت العديد من الجهود لبحث أثر الإلتزام التنظيمي علي الرضا الوظيفي للعاملين ومن أمثله هذه الدراسات : دراسة (خطاب ، ١٩٨٨) دراسة (زايد ، ١٩٩٤) . وقد كان الهدف الأساسي من دراسة (زايد ، ١٩٩٤) هو بحث واختبار العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وقد دلت نتائج الدراسة علي وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي حيث كان هناك ارتباطاً بين الرضا الوظيفي وكل من الإلتزام المعياري والإلتزام العاطفي للعاملين في حين لم يكن للإلتزام الإستمرارية تأثير واضح علي الرضا الوظيفي .

وقد اهتمت بعض الدراسات بدراسة أثر العوامل الشخصية والديموغرافية علي الإلتزام التنظيمي مثل دراسة (عمران ، ١٩٩١) ، (زايد ، ١٩٩٤) ، (الطجم ، ١٩٩٦) ودراسة (ريان ، ٢٠٠٠) ودراسة (العتيبي ، ١٩٩٣) ، وقد أختبر (العتيبي) أثر بعض المتغيرات الشخصية مثل (الجنسية ، العمر ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة) علي مستوى الإلتزام التنظيمي ، وقد تبين من نتائج الدراسة أن هناك متغيرين علي علاقة معنوية بالإلتزام التنظيمي وهما الجنسية ، العمر ، وبالتالي يمكن القول بأن تأثير المتغيرات الشخصية علي الإلتزام التنظيمي ضعيف . أما عن دراسة (الطجم ، ١٩٩٦) فقد تبين أن المستوى التعليمي هو العامل الوحيد من بين المتغيرات الديموغرافية (العمر ، المستوى العلمي ، عدد سنوات الخدمة ، المستوى الوظيفي) الذي أظهر قدرة علي التفسير والتنبؤ بمستوي الإلتزام التنظيمي . اختبرت دراسة (زايد ، ١٩٩٤) أثر بعض المتغيرات الشخصية للعاملين علي الإلتزام التنظيمي وهذه المتغيرات هي (عدد سنوات العمل بالمنظمة ، الراتب الشهري ، السن ، المؤهل

الدراسي) وقد أثبتت النتائج وجود علاقة بين تلك المتغيرات وبين الالتزام التنظيمي كما يلي:-

- وجود ارتباط بين عدد سنوات العمل بالمنظمة وبين كل من الالتزام العاطفي والالتزام الاستمرارية .

- وجود ارتباط إيجابي بين الراتب الشهري وكل من الإلتزام العاطفي والإلتزام المعياري.

- هناك إرتباط بين السن وبين الإلتزام العاطفي والإلتزام المعياري.

- هناك ارتباط بين المؤهل الدراسي والإلتزام الإستمرارية والإلتزام العاطفي .

وأشارت دراسة (ريان ، ٢٠٠٠) أن المؤهل التعليمي من المحددات التي تؤثر في إدراك المدير للالتزام التنظيمي الوجداني ، أي أنه كلما ازداد مستوي تأهيل الفرد ، إزداد إرتباطة بالمنظمة وجدانياً ، وفي حين وجد أن السن من المحددات التي تؤثر في الإدراك الإداري للإلتزام المستمر لدي المرؤوسين .

وقد اهتمت بعض الدراسات بدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي مثل دراسة (عريشة ، ١٩٩٤) ودراسة (يوسف ، ١٩٩٩) . وقد أشارت دراسة (عريشة، ١٩٩٤) إلي أن إدراك العاملين للعدالة التوزيعية، وكذلك إدراك العاملين للعدالة الإجرائية يؤثران بشكل معنوي علي الإلتزام التنظيمي للعاملين مع ملاحظة أن أثر العدالة التوزيعية يفوق أثر العدالة الإجرائية علي الألتزام التنظيمي . أما دراسة (يوسف، ١٩٩٩) فقد تناولت أثر الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة والرضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة علي الإلتزام التنظيمي ، وأشارت الدراسة إلي أن الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة لا يؤثر في الإلتزام التنظيمي في حين أن الرضا عند العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة يؤثر تأثيراً معنوياً في الإلتزام التنظيمي .

أما بالنسبة للعلاقة بين الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، فهناك دراستين تناولنا هذه العلاقة وهما دراسة (المبيض ، ١٩٩٩) ودراسة (ريان ، ٢٠٠٠)

حيث أشارت دراسة (المبيض) أن للإلتزام التنظيمي تأثير معنوي موجب علي سلوكيات المواطنين التنظيمية التي تفيد أفراداً معينين (الإيثار) والتي تفيد المنظمة ككل . أما دراسة (ريان) فقد توصلت الدراسة إلي أن سلوكيات المواطنين التنظيمية تؤثر في إدراك المدير الإلتزام التنظيمي الوجداني ، وكذلك تؤثر في إدراك المدير للإلتزام المستمر لدي المرؤوسين، إلا أن هذا التأثير كان محدوداً وذلك لأن المديرين يركزون علي الأداء بشكل أكبر في حين يكون التركيز علي المواطن التنظيمية أقل.

ومن الدراسات السابقة يتضح أهمية الإلتزام التنظيمي حيث بذلت العديد من الجهود والدراسات لمعرفة تأثيره علي الرضا الوظيفي بصفة خاصة وعلي الأداء التنظيمي بصفة عامة ، إلي جانب تعدد الدراسات التي اهتمت بدراسة العوامل الشخصية والديموغرافية وتأثيرها علي الإلتزام التنظيمي . إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وكل من العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية ، ومن هنا تظهر أهمية البحث الحالي في دراسة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وكل من العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية .

٢/٣/٣ . بالنسبة للدراسات الأجنبية

تعددت الدراسات الأجنبية التي اهتمت بدراسة الإلتزام التنظيمي . فهناك دراسات اهتمت بدراسة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، ومن أمثلة هذه الدراسات دراسة (Major et al, 1995) ودراسة (Mcfarlin & Sweeney, 1992) ودراسة (Mowday, Porter & Steers, 1982) ودراسة (Vandenberg & Lance, 1992)

حيث أشارت تلك الدراسات إلي أن الإلتزام التنظيمي يؤدي إلي الرضا الوظيفي وأن هذه العلاقة علاقة إيجابية . هناك دراسات قامت بدراسة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي ومعدل الدوران والغياب ومن أمثلة هذه الدراسات (Aquino, Griffeth, Allen & Hom 1997)

دراسة (Clegg, 1983) ودراسة (Cotton & Tuttle, 1986) وقد أشارت نتائج هذه الدراسات أن هناك علاقة سلبية بين الالتزام التنظيمي وكل من الغياب ومعدل الدوران .

هناك دراسات أخرى اهتمت بدراسة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي ومن أمثلة هذه الدراسات : دراسة (Brett, Cron & Slocum, 1995) ودراسة (Meyer, Paunonen, Gellatly, Gollin & Jackson, 1989) .

حيث أشارت دراسة (Brett, Cron & Slocum, 1995) أن هناك علاقة قوية بين الإلتزام التنظيمي والأداء للعاملين الذين لديهم متطلبات مالية قليلة بالمقارنة بالعاملين ذوي المتطلبات المالية المرتفعة .

وهناك دراسات اهتمت بدراسة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والمتغيرات الشخصية مثل دراسة : (Angle & Perry, 1983) (Mathieu & Zajac, 1990) ودراسة (Cohn & Gattiker) . ودراسة (Allen & meyer, 1993) . فقد أوضحت دراسة (mathiem & zajac, 1990) . أن عوامل السن ، مدة الخدمة ، والمؤهل التعليمي يرتبط ارتباطاً قوياً بالإلتزام الوجداني أكثر من ارتباطها بالإلتزام الاستمرارية ، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن السن له علاقة إيجابية مع الإلتزام ، وكذلك أشار إلى أن النساء أكثر إلتزاماً من الرجال ، أن الحالة الاجتماعية لها علاقة بالإلتزام ، حيث أن الشخص المتزوج لديه التزامات مالية وأعباء مالية ومسئوليات عائلية وبالتالي تزداد لديهم الحاجة إلي البقاء داخل المنظمة ، وكذلك أشارت دراسة (Cohen & Gattiker, 1992) أن هناك عدة متغيرات تؤثر علي الإلتزام التنظيمي وهي : السن ، سنوات العمل بالمنظمة ، التعليم ، الحالة الاجتماعية ، الراتب ، النوع ، المركز الوظيفي.

وأشارت دراسة (Allen & Meyer, 1993) أن هناك علاقة بين زيادة عمر الموظف وكل من الإلتزام العاطفي والتزام الاستمرارية ، وأن العلاقة بين سنوات الخبرة والإلتزام العاطفي كانت ضعيفة بين المستويات الإدارية المختلفة .

هناك دراسات قامت بدراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية مثل دراسة (Opren, 1994) ودراسة (Mcfarlin & Sweeney, 1992) فقد أشارت دراسة (Opren, 1994) إلى أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين عدالة التوزيع وعدالة الاجراءات . وأشارت دراسة (Mcfarlin & Sweeney, 1992) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين عدالة الاجراءات والالتزام التنظيمي حيث أنه عندما يشعر الفرد بأنه يتم مكافأته بطريقة عادلة داخل المنظمة فإن ذلك سوف يولد لديه الالتزام التنظيمي قبل المنظمة .

أما بالنسبة للعلاقة بين الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية فقد تعددت وإختلفت الآراء حول تلك العلاقة، فهناك العديد من الدراسات أكدت علي وجود علاقة بين هذين المتغيرين مثل دراسة (Morrison, 1994) ودراسة (Oreilly & Chatman, 1986) . ولكن هناك دراسات أشارت إلى عدم وجود علاقة بين الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية مثل دراسة (Setton et al., 1996) ودراسة (Williams & Anderson, 1991) ودراسة (Mathieu & Zajac, 1990). ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية في محاولة من الباحث للوصول إلى طبيعة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. هذا ويتضح من الدراسات السابقة أهمية الإلتزام التنظيمي بالنسبة للمنظمات وتعدد الدراسات التي حاولت ربط هذا المفهوم بالعديد من المتغيرات سواء كانت متغيرات شخصية أو فردية أو تنظيمية . هذا وسوف تقوم الباحث بأختبار العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وكل من العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

٤/٣ . مفهوم الثقة في الإدارة “ Trust in management ”

علي الرغم من الأتفاق العام علي أهمية الثقة ، إلا أنه ليس هناك إتفاق علي تعريف محدد لهذا المفهوم (Hosmer, 1995) ، ولقد عرفها (Hosmer, 1995) بأنها عبارة عن توقع متفائل من جانب الأفراد حول نتائج حدث ما .

وقد عرفها (Deutsch, 1958) علي أنها التوقعات غير المنطقية لمخرجات حدث غير مؤكد مع الأخذ في الاعتبار شرط التعرض الشخصي.

وعرفها (Tan & Christy, 2000) علي أنها أحد العناصر الأساسية للعلاقات الإنسانية الضمنية . في حين عرفها (Lindsay, 1996) علي أنها مطلب أولي من متطلبات النجاح أو الفلاح.

وقد عرفها (Mayer, et al, 1995) علي أنها رغبة طرف في أن يكون عرضه لتصرفات طرف آخر وذلك بناء علي التوقعات بأن الطرف الأخير (الموثوق فيه) سوف يؤدي تصرفات مهمة للشخص المؤمن (واطع الثقة).

ونجد أن هذا التعريف يشتمل علي عدة جوانب هي كما يلي :

◆ أن الثقة قد يترتب عليها وجود خطر وهذا الخطر يتمثل في أن يكون الشخص واطع الثقة عرضه لتصرفات الشخص الموثوق فيه .

◆ أن الثقة تكون مبنية علي توقعات بأن الشخص الموثوق فيه (Trustee) سوف يؤدي سلوكيات معينة مرغوبة فيها .

◆ أن السلوكيات التي يتوقع الشخص واطع الثقة أن يؤديها الشخص الموثوق فيه قد تكون مهمة للشخص واطع الثقة للعديد من الأسباب فعلي سبيل المثال :

● أنه بناء علي القيام بأداء أدوار إضافية فإن الموظف سوف يتوقع أن يحصل علي أكثر من مجرد زيادة في الأجر أو علاوة ، فقد يرغب العاملین بأن تتم معاملتهم من قبل السلطات التنظيمية بطريقة تعكس منفعة نفسية أكثر منها منفعة اقتصادية.

◆ أخيراً فإن تعريف الثقة يشتمل علي إدراك الشخص واطع الثقة للدوافع التي تشكل سلوكيات الشخص الموثوق فيه.

هذا وسوف يعتمد الباحث علي التعريف الذي وضعه (Mayer et al., 1995) وذلك

لأن هذا التعريف شامل لجميع جوانب الثقة التي تشتمل علي :

الشخص واضع الثقة ، الشخص الموثوق فيه ، توقعات الشخص واضع الثقة في الشخص موضع الثقة ، إلي جانب أن التعريف قائم علي مبدأ تبادل المنفعة "Reciprocity" بين كلا الطرفين .

أن الكثير من الأبحاث التي ركزت علي مفهوم الثقة داخل المنظمات قد ركزت علي ثلاثة أبعاد للثقة وهي :

▪ الثقة الشخصية المتبادلة بين الأفراد : (Interpersonal trust) .

▪ الثقة في المشرفين : (Trust in supervisors) .

▪ الثقة في الإدارة العليا : (Trust in top management) .

وبالرغم من أن الثقة تعتبر عامل هام في العديد من العلاقات المتبادلة بين الأفراد في منظمات الأعمال ، إلا أن التركيز في البحث الحالي سوف يكون علي ثقة العاملين في الأشخاص في مراكز السلطة مثل المشرف المباشر أو أعضاء في مستويات إدارية عليا .

ويرجع الاهتمام بموضوع الثقة إلي أنها تؤدي إلي :

• تنمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد (Mishra & Morrissey , 1990)

• أن الثقة في السلطات التنظيمية تؤثر علي العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين ، فعندما يكون مستوي الثقة عالي فإن المرؤوسين يكونوا أكثر مساندة للسلطات وللمؤسسات التي تمثلها تلك السلطات ، وأن العاملين الذي يتولد لديهم شعور بالمساندة للسلطات :

• لديهم رضاء في علاقاتهم مع السلطات .

• لديهم انتماء للمنظمة .

• لديهم الرغبة في التصرف بطريقة تساعد علي تحقيق أهداف السلطات وبالتبعية تحقيق أهداف المنظمة (Brockner, et al , 1997) . أي أن ثقة العاملين في

الرؤساء أو السلطات تجعلهم يتصرفون بطريقة تساعد علي تحقيق الأهداف التنظيمية حيث أن ثقة العاملين في الرؤساء (المشرفين) تؤدي إلي أنه، يسلك العاملين سلوكيات المواطنة التنظيمية، التي بالتالي تساعد علي تحقيق الأهداف التنظيمية (Kononvsky & Pugh, 1994) .

١/٤/٣. الدراسات السابقة في مجال الثقة في الإدارة

تعددت الدراسات السابقة في مجال الثقة في الإدارة وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات والنتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات :

جدول (١/٣) الدراسات السابقة في مجال الثقة في الإدارة

نتائج الدراسة	الدراسة
أن الثقة في المشرفين تتوسط العلاقة بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية .	دراسة (Konovsky & Pugh , 1994)
أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً غير مباشر علي سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها في الثقة .	دراسة (Podasakoof et al., 1990)
أن عدالة الإجراءات ذات إرتباط قوي مع الثقة .	دراسة (Tyler & Degaey , 1996)
أن هناك علاقة إيجابية بين إدراك كل من عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع والثقة في مستوى الإدارة العليا	دراسة (Alexander & Ruderman, 1987)

تابع الجدول ..

نتائج الدراسة	الدراسة
أن عدالة الإجراءات أكثر تأثيراً من عدالة التوزيع في كل من الثقة وتقييم المشرفين .	دراسة (Lind & Tyler , 1988)
أن عدالة الإجراءات تتوسط العلاقة بين أهمية القادة (Leader Consideration) وبين الثقة في القائد (Trust in the leader)	دراسة (Korsgaard et al , 1995)
أن عدالة الإجراءات (هيكلياً وتعاملاً) سوف تولد الثقة في النظام وفي تطبيق القرارات، وعلي العكس من ذلك فإن عدم إدراك عدالة الإجراءات سوف يظهر مستويات منخفضة من الثقة .	دراسة (Brockner & Siegel, 1995)
وقد حدد المؤلف (١١) سلوك للمشرف تسهل الثقة المتبادلة بين الأفراد إلا وهي : إتاحة المشرف ، الاختصاص ، الملائمة ، العقلانية ، العدالة ، الاستقامة ، الولاء ، الانفتاح ، الوفاء بالوعد ، الاستجابة ، الثقة الاجمالية .	دراسة (Butler, 1991)
ضعف العلاقة بين الثقة بالرئيس، ومدى الانخراط في سلوكيات تطوعية، وفسر ذلك بأن رؤساء العمل في كثير من المنظمات الحكومية لا يملكون السلطات الكافية والصلاحيات الواسعة التي تمكنهم من رفع مستوى التعامل مع المرؤوسين لمستويات تحرك لدي المرؤوسين الملكات التطوعية .	دراسة (خليفة ، ١٩٩٧)

تابع الجدول ..

نتائج الدراسة	الدراسة
أن العدالة (Fairness) كأحد السلوكيات التي تساعد علي بناء الثقة في المشرفين ترتبط بـ: أبعاد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وهي: الروح الرياضية ، الكرم ، الإيثار ، الالتزام العام	دراسة (Deluga , 1994)
أن عدالة الإجراءات تلعب دور أهم من العدالة التوزيعية في تفسير تباينات الأفراد في إدراك بعض المترتبات ، إلي جانب قدرتها علي تفسير متغيرات ذات طبيعة تنظيمية مثل الثقة بالمشرف ، بينما تتفوق العدالة التوزيعية في تفسير مترتب الثقة بالتنظيم ككل كمترتب تنظيمي .	دراسة (حمودة ، عبد الناصر ، ١٩٩٦)

ومن تحليل الدراسات السابقة نجد أن مفهوم الثقة قد نال اهتمام كبير من قبل الباحثين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات وتمكنت الباحث من استخلاصها هي وجود علاقة قوية بين العدالة التنظيمية والثقة في الإدارة (المشرفين والمستويات الإدارية العليا) . وأن عدالة الإجراءات أكثر تأثيراً من عدالة التوزيع . أي أن العدالة هي أحد السلوكيات المطلوبة من قبل المشرفين حتي تمكن المرؤوسين من الثقة بهم .

وكذلك أشارت نتائج الدراسات إلى وجود ارتباط بين مفهوم الثقة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية. ومن منطلق تلك النتائج فإن الباحث سوف تختبر العلاقة بين الثقة في الإدارة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية .

٥/٣ الخلاصة

قامت الباحث في هذا الفصل بتناول مفاهيم كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة ، وكذلك عرض لأهم الدراسات السابقة وأهم نتائج تلك الدراسات ، وتوصلت الباحث من استقراء تلك الدراسات من أنه توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والثقة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية، ومن ثم فإن هدف الباحث في الدراسة الحالية هو معرفة شكل ونوعية العلاقة بين الأربعة متغيرات وهي العدالة التنظيمية ، الالتزام التنظيمي ، الثقة في الإدارة وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

الفصل الرابع مجتمع وعينة الدراسة

١/٤ . المقدمة

يتمثل الهدف الرئيسي من الدراسة الميدانية في قياس الأثر الوسيط لكل من الثقة في الإدارة والإلتزام التنظيمي على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية . وحتى يتسنى للباحث أن تحقق هذا الهدف كان من الضروري تحديد مجتمع الدراسة والعينة التي سيجرى عليها قياس هذا الأثر ، وكذلك الأداة المستخدمة في هذا القياس . وهو ما سوف يتم تناوله تفصيلاً من خلال هذا الفصل .

٢/٤ . فروض الدراسة

بذل العديد من الباحثين جهوداً كبيرة لدراسة العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية، ففي الدراسة التي أجراها (Moormam, 1991) دلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة جوهرية موجبة بين عدالة الإجراءات وبين الأبعاد الأساسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية. ويرى زايد (٢٠٠٠) أن هناك علاقة ارتباطاً قوياً بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية. أما دراسة (Tansky, 1993) فتشير إلى أن العدالة الكلية ممثلة في العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية لها تأثيراً طردياً على سلوكيات المواطنة التنظيمية. أما بالنسبة للتأثير عدالة التعاملات في سلوكيات المواطنة التنظيمية فيرى (Aquino, 1995) أن هناك ارتباطاً قوياً بين عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية. أي أنه بصفة عامة تشير نتائج مراجعة الدراسات السابقة إلى وجود علاقات إحصائية ذات علاقة جوهرية بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين.

وبالإضافة إلى ذلك فقد أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى العلاقة بين الثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد أشارت دراسة (Folger & Konovsky, 1989) أما العاملين الذين يشعرون بدرجة ثقة عالية مع رؤسائهم فإن هؤلاء العاملين سيكونون الأكثر احتمالاً للمشاركة في سلوكيات المواطنة التنظيمية. وأشارت نتائج دراسة (Konovsky & Pugh, 1994) أن الثقة في المشرفين تتوسط العلاقة بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وفى ضوء ما سبق صاغ الباحث الفرض الأول كما يلي:

الفرض الأول:

إن ارتباط العدالة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين فى الإدارة.

وبناءً على هذا الفرض يمكن صياغة الفروض الفرعية التالية:

ف ١/١. أن ارتباط عدالة التوزيع بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين فى الإدارة.

ف ٢/١. أن ارتباط عدالة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين فى الإدارة.

ف ٣/١. أن ارتباط عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين فى الإدارة.

وفى مجال البحث على العلاقة بين الالتزام التنظيمى وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود هذه العلاقة فمثلاً أكدت دراسة (Schappe, 1998) أن الالتزام التنظيمى يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً فى سلوكيات المواطنة التنظيمية. وأكدت الكثير من الدراسات أيضاً على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمى فقد أشارت دراسة (Mcfarlin & Sweeney, 1992) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمى، حيث أنه عندما يشعر الفرد بأنه يتم مكافأته بطريقة عادلة داخل المنظمة فإن ذلك سوف يولد لديه الالتزام التنظيمى قبل المنظمة، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Folger & Konovsky, 1989) والتي أشارت إلى أن متغير العدالة الإجرائية كان له تأثير على تفسير الاختلاف فى درجات الالتزام التنظيمى.

وفى ضوء ما سبق صاغ الباحث الفرض الثانى:

الفرض الثانى:

أن ارتباط العدالة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمى.

وبناءً على هذا الفرض يمكن صياغة الفروض الفرعية التالية:

ف١/٢. أن ارتباط عدالة التوزيع بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي.

ف٢/٢. أن ارتباط عدالة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي.

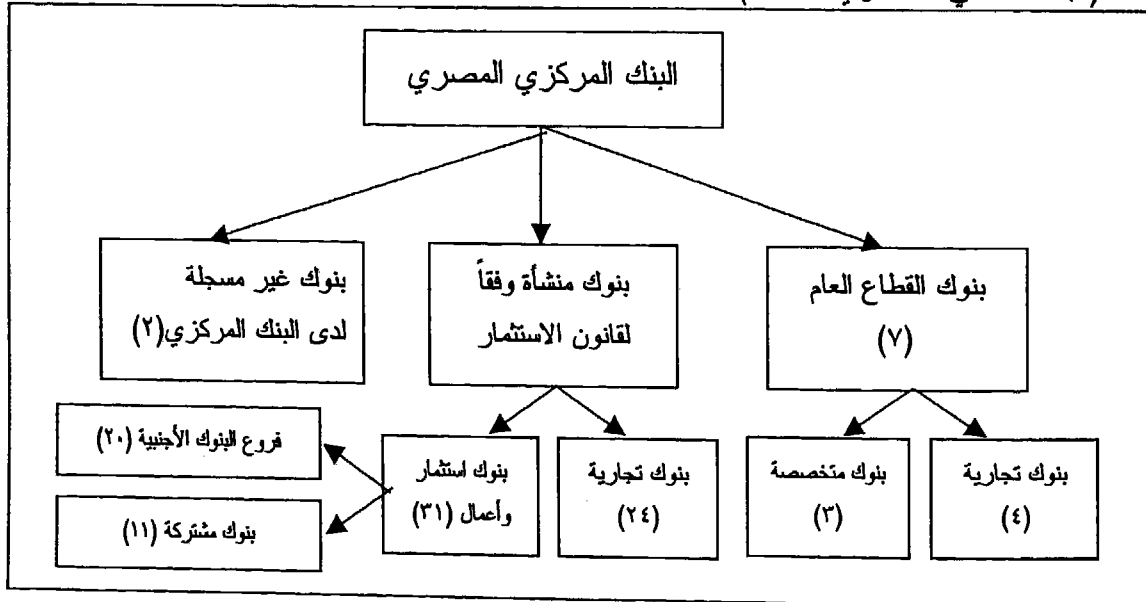
ف٣/٢. أن ارتباط عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي.

٣/٤. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في البنوك التجارية المصرية (قطاع عام) العاملة بمنطقة القاهرة الكبرى. وهذه البنوك تتمثل في :

- * البنك الأهلي المصري.
- * بنك الإسكندرية .
- * بنك مصر .
- * بنك القاهرة .

وتمثل هذه البنوك (قطاع عام) جزءاً من إجمالي البنوك التجارية العاملة في السوق المصرفي المصري في ٢٠٠٠/١٢/٣١ والبالغ عددها ٢٨ بنكاً وذلك وفقاً للشكل التالي :
(البنك الأهلي المصري ٢٠٠١).



شكل (١/٤): هيكل الجهاز المصرفي المصري في ٢٠٠٠/١٢/٣١

وقد كان عدد الفروع لكل بنك من هذه البنوك الأربعة في منطقة القاهرة الكبرى هي

كما يلي:-

جدول (١/٤)

عدد فروع البنوك التجارية الأربعة في منطقة القاهرة الكبرى

البنك	عدد الفروع في القاهرة الكبرى
١- البنك الأهلي المصري	١٨ فرعاً
٢- بنك الإسكندرية	٣٤ فرعاً
٣- بنك القاهرة	٢٥ فرعاً
٤- بنك مصر	٢٦ فرعاً

* المصدر: التقرير السنوي لكل بنك عن سنة ٢٠٠٠/٢٠٠١

والبنوك التجارية هي " مؤسسات ائتمانية غير مخصصة تضطلع أساساً بتلقي ودائع الأفراد القابلة للسحب لدى الطلب أو بعد أجل قصير ، والتعامل بصفة اساسية في الائتمان قصر الأجل " .

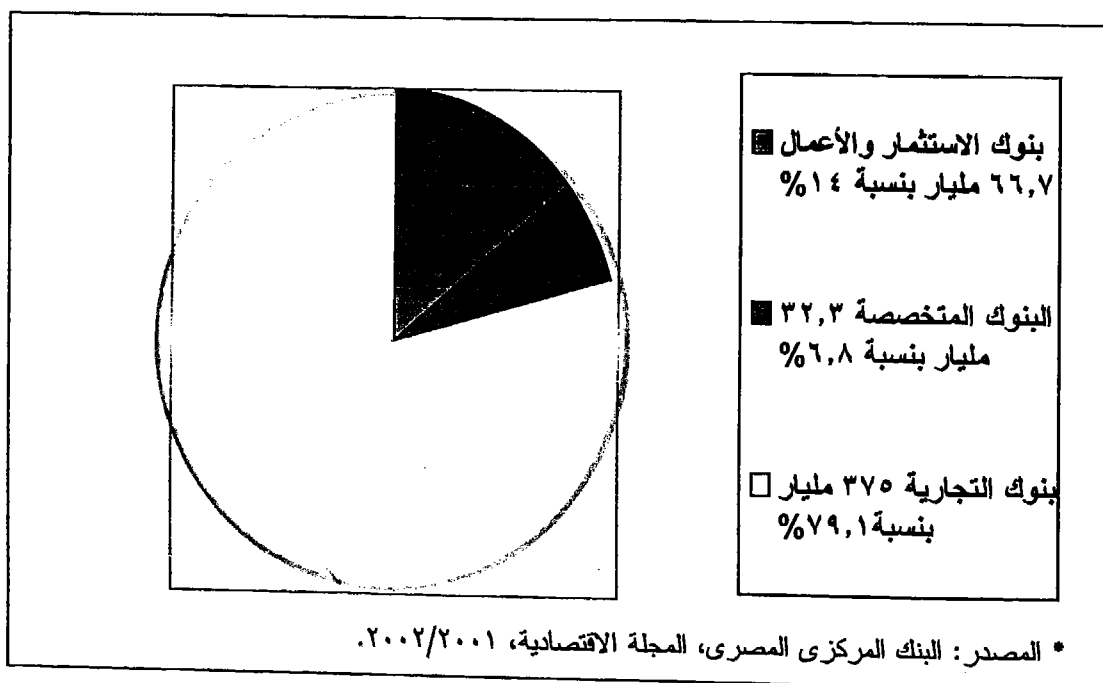
هذا وقد تم اختيار هذه البنوك كمجتمع للدراسة الحالية للأسباب التالية :

١- أن دراسة البنوك التجارية تعطي جزءاً كبيراً من القطاع المصرفي ، وتعطي مؤشرات كافية للوضع المصرفي في جمهورية مصر العربية .

٢- أن البنوك التجارية (متضمنة بنوك قطاع عام) العاملة في السوق المصرفي المصري تعتبر من أهم وحدات النشاط الاقتصادي في الدولة حيث يقع على عاتقها تنفيذ العديد من السياسات والإجراءات الهادفة إلى النهوض بالإقتصاد الوطني ، أي أن البنوك التجارية تتحمل الجزء الأكبر في عبء التنمية الإقتصادية . وهذا يتضح من خلال إجمالي المركز المالي ، وإجمالي الودائع ، القروض والسلفيات لهذه البنوك.

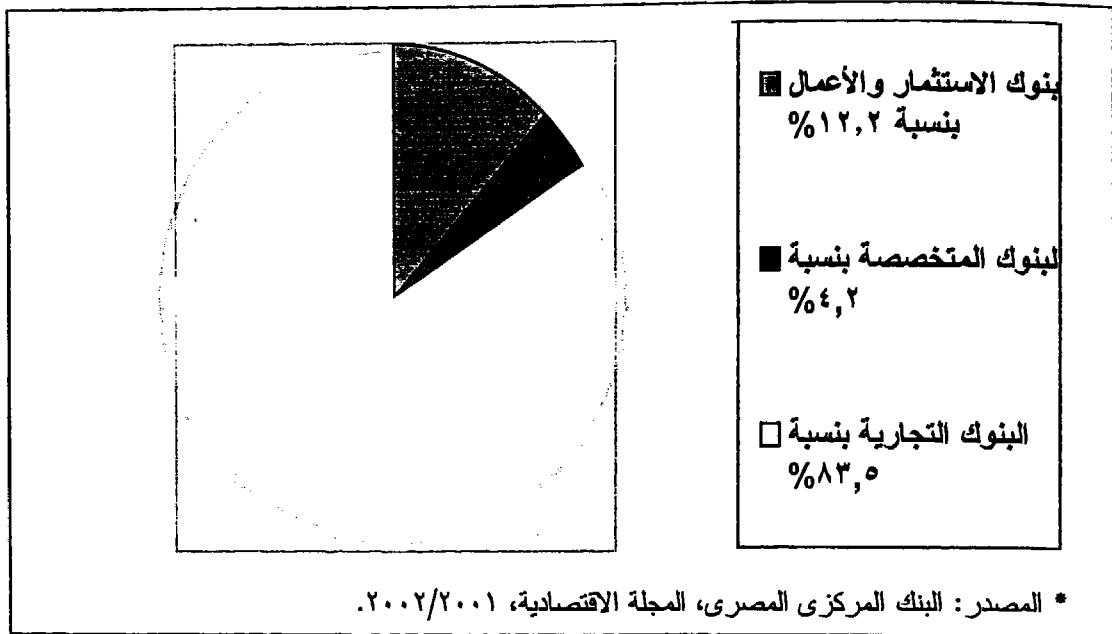
فقد بلغ المركز المالي للبنوك التجارية ٣٧٥ مليار جنيه في نهاية ديسمبر ٢٠٠١ بينما وصل المركز المالي لبنوك الاستثمار والأعمال ٦٦,٨ مليار جنيه في نهاية ديسمبر ٢٠٠١ ، أما البنوك المتخصصة فقد وصل فيها المركز المالي إلى ٣٢,٣ مليار جنيه في نهاية ديسمبر ٢٠٠١ .

ويلاحظ أن المركز المالي للبنوك التجارية قد ارتفع بمقدار ٣٦,٦ مليار جنيه أي بمعدل ١٠,٨% ليصل إلى ٣٧٥ مليار جنيه وبما يشكل ٧٩,١% من إجمالي المراكز المالية للبنوك في نهاية ديسمبر ٢٠٠١ ، بينما اقتصرت الزيادة في المركز المالي لبنوك الاستثمار والأعمال على ٦,١ مليار جنيه بمعدل ١٠% وبما يشكل ١٤% من إجمالي المراكز المالية للبنوك في نهاية ديسمبر ٢٠٠١ ، أما البنوك المتخصصة فقد اقتصرت الزيادة على ٣ مليار جنيه بمعدل ١٠,٤% وبما يشكل ٦,٨% من إجمالي المراكز المالية للبنوك في نهاية ديسمبر ٢٠٠١ . (البنك المركزي المصري، المجلة الاقتصادية، ٢٠٠٢/٢٠٠١).

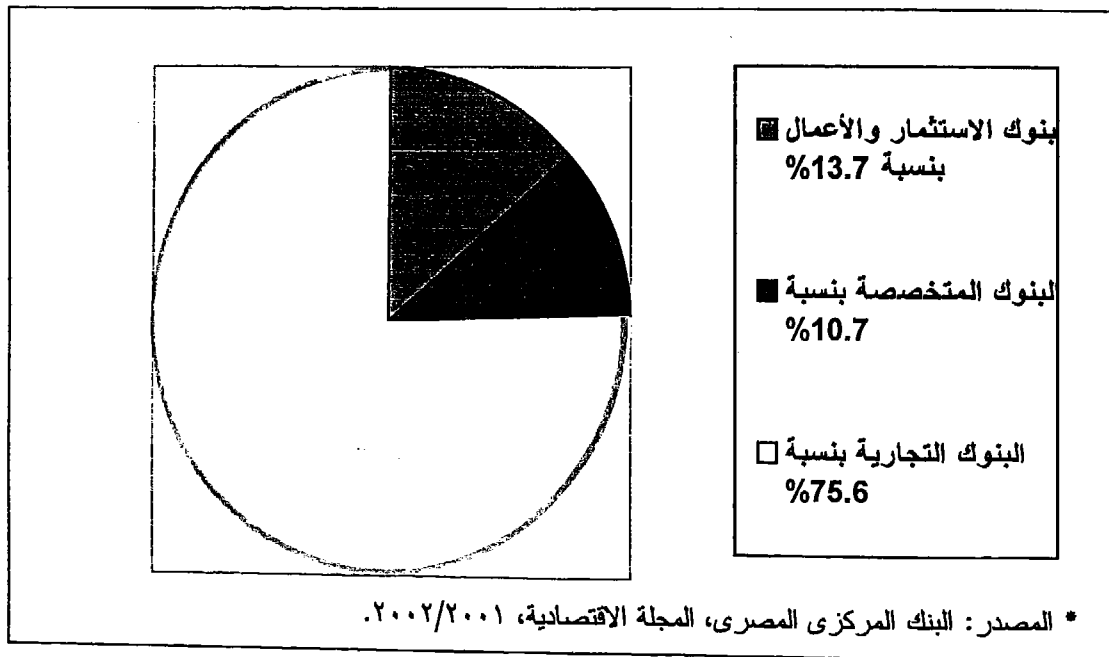


شكل (٢/٤) : المراكز المالية للبنوك في نهاية ديسمبر ٢٠٠١

ومن حيث حجم الودائع فقد تميزت البنوك التجارية بإجتنابها لأكبر قدر من الودائع حيث تستحوذ على ٨٣,٥% من جملة الودائع في نهاية ديسمبر ٢٠٠١ ، ويليهما بنوك الاستثمار والأعمال بنسبة ١٢,٢% ، وأخيراً للبنوك المتخصصة بنسبة ٤,٢%.



شكل (٣/٤): توزيع الودائع على البنوك



شكل (٤/٤): أرصدة الإقراض والخصم لدى البنوك

٣- تعتبر الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية غير ملموسة ، ولذا فهي تحتاج إلى نوعية خاصة من المهارات العاملة في مجال تقديم الخدمة المصرفية والتي تتطلب السرعة في الأداء والدقة وإيجاد أكبر قدر من الأمان والراحة للعملاء.

٤- أن أشكالاً عديدة من المنافسة بدأت تقتحم السوق التقليدية للخدمات المصرفية بما أدى إلى ظهور الحاجة إلى تطور الخدمات الحالية التي تقدمها البنوك التجارية .

وهذا التطوير يتحقق من خلال تنمية مهارات العاملين إلى جانب بذل العاملين قصارى جهدهم من أجل تحقيق متطلبات وظيفتهم الرسمية وكذلك تطوعهم لأداء أنشطة إضافية وتعاونهم من أجل تحسين مستوى الخدمة .

ونظراً هذه الأسباب فإن الباحث اهتم بدراسة السلوك الإنساني متمثلاً في متغيرات البحث والتي من أهمها سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي إذا توافرت لدى العاملين في تلك البنوك فإنها سوق تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات وذلك حيث يعتبر الأفراد العاملون محدد لجودة الخدمة وذلك نظراً لطبيعة الخدمات في أنها تنتج وتستهلك في نفس الوقت .

٤/٤ . عينة الدراسة

نظراً لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة وذلك نظراً لاعتبارات . الوقت والجهد والتكلفة . فلقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على " أسلوب العينة " . وقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة وقد تم الاعتماد في تحديد حجم العينة على المعادلة التالية : (Ranjan , 1996).

$$n = \frac{t^2 p (1-p)}{d^2}$$

حيث أن n حجم العينة المطلوبة

t عدد الوحدات المعيارية وهي $\pm 1,96$ لمستوى ثقة ٩٥%
 p نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع البحث وهي ٥٠%
 d حدود الخطأ وهي ٥% لمستوى ثقة ٩٥%

وبالتعويض في هذه المعادلة :

$$\text{حجم العينة المطلوبة} = \frac{١,٩٦^2 \times ٥٠ \times ٥٠}{٠,٠٥^2} = ٣٨٥ \text{ مفردة}$$

وقام الباحث بتوزيع عدد ٤٠٠ قائمة استقصاء بواقع ١٠٠ قائمة لكل بنك من البنوك التجارية الأربعة وذلك تحسباً لأي اخفاق في الحصول على رد من بعض أفراد العينة .

٥/٤ أساليب وأدوات جمع البيانات الميدانية وأدوات قياس متغيرات الدراسة :

اعتمد الباحث على مجموعتين من البيانات هما : البيانات الثانوية والبيانات الأولية وقد تمثلت البيانات الثانوية في التقارير والنشرات والكتب والدوريات والمراجع والبحوث والدراسات المنشورة وغير المنشورة. وقد تمثلت البيانات الأولية في البيانات التي تم جمعها عن متغيرات الدراسة من الواقع الميداني . وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية للدراسة على قائمة الاستقصاء وذلك لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة وقد احتوت القائمة على خمسة أجزاء أساسية ، وقد صممت القائمة بحيث تحتوى على الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة ، فيمكن توضيح الأدوات الخاصة بالقياس بما يلي :

وقد تم قياس مكون الالتزام العام بثلاثة أسئلة من (١٠ إلى ١٢) وتتاول هذه الأسئلة الأبعاد الأساسية المرتبطة بحرص الموظف على قضاء معظم ساعات العمل في أداء وواجباته الوظيفية ، ومدى التزام الموظف بمواعيد العمل المحددة وانضباطه وكذلك مدى حرص الموظف على الحضور للعمل وعدم تغيبه.

وأخيراً تم قياس مكون السلوك الحضاري بثلاثة أسئلة من (١٣ إلى ١٥) وتتاول هذه الأسئلة الأبعاد الأساسية المرتبطة بحرص الموظف على متابعة كل أنشطة البنك باهتمام بالغ ، ومواظبة الموظف على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي يعقدها البنك وكذلك تقديم الموظف للعديد من الاقتراحات لتطوير طرق العمل بالبنك .

ويجب ملاحظة أن المقياس قد تضمن ٣ بنود عكسية الأوزان ذات ترتيب عكسي وهي البند (٧ ، ٨ ، ٩). بالإضافة إلى القائمة السابقة فقد أضاف الباحث سؤالاً مستقلاً لقياس مدى اعتقاد مفردات العينة في أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية .

٢/٥/٤ . العدالة التنظيمية

وتتكون هذه القائمة من اثني عشر سؤالاً لقياس العدالة التنظيمية وقد تم تقسيم هذه الأسئلة كالتالي :

من (١ إلى ٤) لقياس عدالة التوزيع وتتاول هذه الأسئلة الأبعاد الأساسية المرتبطة بالراتب الشهري الذي يحصل عليه الموظف ، وحجم العمل الذي يؤديه ونوعيه العمل ، وكذلك الحوافز المالية الذي يحصل عليها.

وتم قياس عدالة الإجراءات بأربعة أسئلة من (٥ إلى ٨) وتتاول هذه الأسئلة الأبعاد الأساسية المرتبطة بمدى وضوح المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء الوظيفي للعاملين ، ومدى دقة المعلومات التي يتم على أساسها تقييم أدائهم الوظيفي ، ومدى الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تحسين الموظف لأدائه الوظيفي وكذلك الالتزام بأسس واحده لتقييم أداء كل العاملين في البنك بلا استثناء .

وتم قياس عدالة التعاملات بأربعة أسئلة من (٩ إلى ١٢) وتتناول هذه الأمثلة الأبعاد الأساسية المرتبطة بمدى مراعاة المسؤولين لوجهة نظر الموظف عند اتخاذ قرار يقع ضمن اختصاصاته ، وكذلك مناقشة المسؤولين للموضوعات التي ترتبط بوظيفة ، ومناقشة المسؤولين مع الموظف الظروف التي تؤدي إلي تعديل اختصاصاته الوظيفية وكذلك شرح المبررات التي دفعت المسؤولين إلي اتخاذ قرار بشأن عمل الموظف وقد تم قياس العدالة التنظيمية بمقياس خماس وهو كما يلي :

عادل جداً	عادل	عادل إلي حد ما	غير عادل	غير عادل على الإطلاق
٥	٤	٣	٢	١

وهذا وقد قام الباحث بتوجيه ٣ أسئلة مباشرة بعد هذه القائمة كما يلي :

السؤال رقم (١) لقياس مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات .

السؤال رقم (٢) لقياس مدى إحساس العاملين بعدالة التوزيع .

السؤال رقم (٣) لقياس مدى إحساس العاملين بعدالة التعاملات .

٣/٥/٤ . الالتزام التنظيمي

وقد استعان الباحث في تصميم هذه القائمة بالقائمة التي صممها كل من Allen &

Meyer (1990) وذلك لقياس الأبعاد الثلاثة للالتزام وتتكون القائمة من ١٨ سؤال كل ٦

أسئلة تقيس نوعاً معيناً من الالتزام وهذه الأسئلة كان تقسيمها كما يلي :

الأسئلة (١ ، ٤ ، ٧ ، ١٠ ، ١٣ ، ١٦) لقياس الالتزام العاطفي وتتناول هذه الأسئلة

الأبعاد الأساسية المرتبطة بمدى استمتاع الموظف بالحديث عن البنك الذي يعمل به مع

أصدقائه من خارج البنك ، وشعور الموظف أن مشاكل البنك هي مشاكله الشخصية ، وأنه لي

من السهل أن يرتبط ببنك آخر غير البنك الذي يعمل به حالياً وكذلك شعور الموظف بأنه فرد

من أفراد العائلة في هذا البنك ، وأن هناك ارتباط نفسي بينه وبين البنك الذي يعمل به الموظف وأن لهذا البنك معنى كبير جداً بالنسبة للموظف .

والأسئلة (٢ ، ٥ ، ٨ ، ١١ ، ١٤ ، ١٧) لقياس التزام الاستمرارية وتتناول هذه الأسئلة الأبعاد الأساسية المرتبطة بمدى صعوبة ترك الموظف لوظيفته الحالية حتى إذا ما رغب في ذلك ، وأن قرار الموظف بترك البنك الآن سوف يسبب له ارتباكاً شديداً في حياته ، وأن قراره بترك البنك سوف يكبده الكثير من المصاريف (التكاليف) ، وأن استمرار الموظف في البنك إنما يعكس مدى اضطراره للعمل وذلك بنفس القدر الذي يعكس رغبته في العمل في الفترة الحالية ، وأن أهم الصعاب التي سوف تواجهه إذا ما ترك عمله الحالي هي ندره الوظائف الشاغرة .

والأسئلة (٣ ، ٦ ، ٩ ، ١٢ ، ١٥ ، ١٨) لقياس الالتزام المعياري وتتناول هذه الأسئلة الأبعاد الأساسية المرتبطة بمدى اعتقاد الموظف بأنه يجب أنه يظهر ولاءً دائماً للبنك الذي يعمل به ، وأن تنقل الموظف من بنك إلي آخر لا يبدو عمل غير أخلاقي ، وأنه من أهم الأسباب التي تدفع الموظف للبقاء في البنك هو اعتقاده بأن الولاء شيء مهم ، وأن الموظف يشعر بأنه ليس من الصواب أن يترك البنك الذي يعمل به حالياً لو حصل على عقد لوظيفة أفضل في مكان آخر ، كما توضح أن الموظف تعلم من الصغر ضرورة الولاء لوظيفة واحدة كذلك تعكس هذه الأسئلة مدى اعتقاد الموظف أن الأمور كانت أفضل في تلك الأيام التي قضى فيها الناس معظم حياتهم الوظيفية في مكان واحد .

وقد تم قياس الالتزام التنظيمي بمقياس " ليكرت " من خمس درجات كما يلي :

موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
٥	٤	٣	٢	١

وذلك مع ملاحظه أن المقياس قد تضمن ٥ بنود عكسية الأوزان ذات ترتيب عكسي وهي البند (٣ ، ٧ ، ٨ ، ١٠ ، ١٣) .

٤/٥/٤. الثقة في الإدارة

تم قياسها من خلال ثلاثة أسئلة وبتناول هذه الأسئلة الأبعاد الأساسية المرتبطة بمدى ثقة الموظف أن إدارة البنك تضع مصالح العاملين فوق كل اعتبار ، وأن معظم القرارات التي تتخذها الإدارة تستهدف مصلحة العاملين ، وأن إدارة البنك تسعى بصفة مستمرة إلي كسب ثقة العاملين في قراراتها .

ويتم القياس باستخدام مقياس " ليكرت " من ٥ درجات وهي كما يلي :

موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
٥	٤	٣	٢	١

٥/٥/٤. متغيرات أخرى

وقد تم قياسها بأسئلة مباشرة عن :

- البنك (البنك الأهلي ، بنك القاهرة ، الإسكندرية ، مصر) .
- الجنس (ذكر - أنثى) .
- المستوى الوظيفي (إدارة عليا - إدارة وسطى - إدارة مباشرة) .

٦/٤ . صدق أداة القياس

اعتمدت الدراسة الحالية على أدوات قياس قد سبق استخدامها في العديد من الدراسات السابقة ، ولذا فقد تم اختبارها وإثبات تمتعها بدرجة عالية من الثبات والمصدقية سواء على مستوى البيئة العربية أو الأجنبية . إلا أنه بغرض التأكد من صدق الأداة المستخدمة فإنه بعد تصميم القائمة قام الباحث بتوزيع عدة قوائم على بعض الأساتذة بالكلية وذلك لمعرفة جوانب القصور الموجودة في القائمة ، وكان هناك بعض المقترحات وتم الأخذ بها وكذلك قام الباحث باختبار القائمة في دراسة استطلاعية على عينة الدراسة بهدف التعرف على مدى فهمها ووضوحها ومدى مصداقيتها في قياس المتغيرات ، وتم ذلك عن طريق عرض القائمة واستيفاء بياناتها من عينة محدودة (عددها ٥٠ مفردة) من مجتمع الدراسة .

وقبل توزيع قوائم الاستقصاء على عينة الدراسة والبالغ عددها (٤٠٠ مفردة) قام الباحث بإضافة بعض العبارات بمقدمه القوائم لضمانة المستقصى منه ومحاولة الحصول منه على إجابة صادقة تخدم الدراسة (الملحقه) .

هذا وقد بلغت نسبة الاستجابة ٨٨,٢٥% بواقع (٣٥٣ مفردة) من إجمالي حجم القوائم الموزعة والبالغ عددها (٤٠٠ قائمة) وذلك بعد استبعاد القوائم غير الصالحة . وهذه النسبة تعتبر نسبة ملائمة ومعقولة في مجال العلوم الاجتماعية .

ويوضح الجدول (٢/٤) توزيع مفردات العنية حسب خصائص الدراسة :

جدول (٢/٤)

خصائص عينة البحث

النسبة	العدد	التوزيع	الخاصة
%٧٠	٢٤٧	ذكور	الجنس
%٣٠	١٠٦	إناث	
%٢٦,٣	٩٣	البنك الأهلي المصري	نوع البنك
%٢٤,١	٨٥	بنك مصر	
%٢٤,١	٨٥	بنك القاهرة	
%٢٥,٥	٩٠	بنك الإسكندرية	
%٥٩,٨	٢١١	الإدارة المباشرة	المستوى الوظيفي
%٨,٢	٢٩	الإدارة الوسطى	
%٩,١	٣٢	الإدارة العليا	

ويتضح من الجدول (٢/٤) أن نسبة الذكور في العينة قد بلغت ٧٠% من حين بلغت نسبة الإناث ٣٠%.

أما بالنسبة للمستوى الوظيفي فيلاحظ أن نسبة كبيرة من ردود المفردات كانت من طبقة الإدارة المباشرة ٥٩,٨% ، ثم الإدارة العليا ٩,١% وأخيراً الإدارة الوسطى ٨,٢% مع ملاحظه أن ٢٢,٩% من مفردات العينة لم تحدد المستوى الوظيفي لها .

٧/٤ . الخلاصة

تحقيقاً لأهداف الدراسة وكذلك للتمهيد للدراسة الميدانية اللازمة لاختبار فروض البحث ، قام الباحث في هذا الفصل بتحديد مجتمع الدراسة وأسباب اختياره ، وكذلك تم تحديد حجم العينة تمهيداً لجمع البيانات وقد تم تحديد حجم العينة بـ (٤٠٠) مفردة من العاملين بالبنوك التجارية (قطاع عام) بمنطقة القاهرة الكبرى . وتم توزيع قوائم الاستقصاء وتجميعها من أجل اختبار فروض الدراسة .

ومن هنا تبدأ المرحلة التالية إلا وهي تحليل البيانات من أجل اختبار فروض الدراسة، وهذا ينقلنا إلي الفصل التالي وهو تحليل البيانات .

الفصل الخامس

تحليل البيانات

١/٥ . المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى اختبار صحة فروض البحث التي تمت صياغتها في الفصل الأول . وتختبر هذه الفروض طبيعية الارتباط بين العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات) وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار ، الكرم ، الروح الرياضية ، الالتزام العام والسلوك الحضاري) وذلك في ظل وجود المتغيرات الوسيطة متمثلة في الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي ، والالتزام الاستمرارية والالتزام المعياري) والثقة في الإدارة . ولاختبار تلك الفروض قام الباحث بإجراء تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في المتوسطات والانحرافات المعيارية، ثم استخدم الباحث تحليل الارتباط وتحليل الارتباط الجزئي وذلك لاختبار فروض البحث.

٢/٥ . الإحصاء الوصفي

قام الباحث بتحليل الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية) والمتغيرات الوسيطة (الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة).

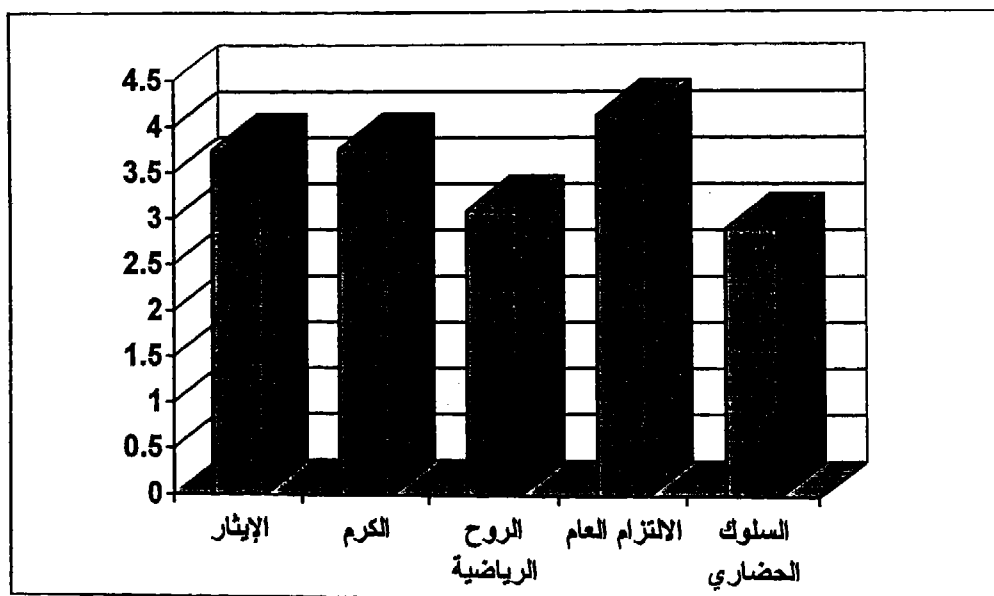
١/٢/٥ . توصيف متغيرات سلوكيات المواطنة التنظيمية

يلاحظ من جدول (١/٥) أن هناك درجة متوسطة (٣,٥٢) من اهتمام العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث يشير الجدول (١/٥) أن متوسط بعد الالتزام العام بلغ (٤,١٢) ويليه في الأهمية بعد الكرم (٣,٧٦) وبعد الإيثار (٣,٧٥) والروح الرياضية (٣,٠٩) وأخيراً السلوك الحضاري (٢,٩٠) التي تمثل أقل متوسط بين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية .

جدول (١/٥)

متوسطات أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية
٠,٧٦	٣,٧٥	(١) الإيثار
٠,٨٤	٣,٧٦	(٢) الكرم
٠,٨٧	٣,٠٩	(٣) الروح الرياضية
٠,٦٦	٤,١٢	(٤) الالتزام العام
٠,٨٧	٢,٩٠	(٥) السلوك الحضاري
٠,٥٦٩	٣,٥٢	



شكل (١/٥)

متوسطات أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

وبدارسة جدول (٢/٥) والذي يوضح متوسطات أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

يتضح ما يلي :

بالنسبة لنتائج تحليل البيانات الخاصة ببعد الإلتزام العام توضح أن الموظف يواظب على حضور العمل وحريص على عدم التغيب (٤,١٩) ، وأن الموظف منضبط دائماً ويلتزم بمواعيد العمل المحددة (٤,١٦)، وأن الموظف يحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجبات العمل (٤,٠٣). وكذلك توضح نتائج تحليل البيانات الخاصة ببعد الكرم أن الموظف يحترم حقوق وخصوصيات زملاء الآخرين (٤,٨) وأنه يمد زملاءه بالمعلومات المناسبة التي تساعد على أداء أعمالهم ، وأنه يتشاور مع زملاءه الآخرين في حالة إتخاذ قرار قد يؤثر عليهم .

وتشير نتائج تحليل البيانات الخاصة ببعد الإيثار أن الموظف يقوم بأداء عمل الزملاء في حالة غيابهم عن العمل (٤,١٢) ويعمل على تسهيل مهمة الزملاء الجدد حتى إذا لم يطلب منه ذلك (٣,٦٧) ويساعد زملائه في العمل إذا كان لديهم حجم عمل كبير .

أما بالنسبة لنتائج تحليل البيانات الخاصة ببعد الروح الرياضية فتشير النتائج إلى أن الموظف يعمل من الحبه "قبه" (٣,٤٣) ويقضي الموظف معظم الوقت في الشكوي من أبسط مشاكل العمل (٣,٦٢) وأن الموظف يفكر في حل مشاكل العمل الخاصة به قبل أن يفكر في حل مشاكل الزملاء (٢,٢٣) ولذا فإن هذه النتائج تفسر سبب انخفاض الروح الرياضية لدي العاملين (٣,٠٩) بالمقارنة بالابعاد الاخرى .

وكذلك تشير نتائج تحليل البيانات الخاصة ببعد السلوك الحضاري إلى أن الموظف يحرص على متابعة كل أنشطة البنك باهتمام بالغ (٣,٣٨) ولكن مواظبته على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية يعقدها البنك كانت منخفضة (٢,٦٠) وكذلك تقديمه للمقترحات لتطوير طرق العمل بالبنك كانت منخفضة (٢,٧٤) ، وهذا يفسر سبب انخفاض السلوك الحضاري لدي العاملين .

جدول (٢/٥)

المتوسطات والانحراف المعياري لإبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات	الترقيم	الإبعاد
٠,٧٩	٤,٠٣	يحرص الموظف على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجبات العمل.	١	الالتزام العام
٠,٨١	٤,١٦	الموظف منضبط دائما ويلتزم بمواعيد العمل المحدودة .	٢	
٠,٨٦	٤,١٩	يواظب الموظف على حضور العمل وحريص علي عدم التغيب .	٣	
١,٠٢	٣,٧٨	يزود الموظف الزملاء بالمعلومات المناسب التي تساعدهم على أداء أعمالهم.	١	الكرم
١,٠٨١	٤,٠٨	يحترم الموظف حقوق وخصوصيات الزملاء الآخرين .	٢	
١,١٤	٣,٤٤	يتشاور الموظف مع الزملاء الآخرين في حالة اتخاذه لقرار قد يؤثر عليهم .	٣	
٠,٧	٣,٤٨	يساعد الموظف زملائه في العمل إذا كان لديهم حجم عمل كبير .	١	الإيثار
١,٠٢	٤,١٢	يقوم الموظف بأداء عمل الزملاء في حالة غيابهم عن العمل .	٢	
١,٠٦	٣,٦٧	يعمل الموظف علي تسهيل مهمة الزملاء الجدد حتى إذا لم يطلب منه ذلك.	٣	

تابع الجدول ..

الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات	الترقيم	الابعاد
١,١١	٢,٢٣	يفكر الموظف في حل مشاكل العمل الخاصة به قبل أن يفكر في حل مشاكل زملاءه.	١	الروح الرياضية
١,١١	٣,٦٢	يقضي الموظف معظم الوقت في الشكوي من أبسط مشاكل العمل .	٢	
١,١٢	٣,٤٣	الموظف " يضحك الأمور أكثر من اللازم " .	٣	
١,٠٥	٣,٣٨	يحرص الموظف على متابعة كل أنشطة البنك باهتمام بالغ.	١	السلوك الحضاري
١,٠٩	٢,٦٠	يواظب الموظف على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي يعقدها البنك.	٢	
١,٠٥	٢,٧٤	يقدم الموظف العديد من الاقتراحات لتطوير طرق العمل بالبنك .	٣	

وللتأكد من جوهرية الاختلاف بين متوسطات أبعاد سلوكيات المواطنين التنظيمية فقد قام الباحث باختبار معنوية الفروق بين متوسطات سلوكيات المواطنين التنظيمية لعينة الدراسة ، ويشير الجدول (٣/٥) إلى أن الفروق بين تلك المتوسطات معنوية حيث بلغت $F = 140,6$ وهي ذات دلالة معنوية .

جدول (٣/٥)

ANOVA (اختبار معنوية الفروق بين المتوسطات)*

الدلالة	جوهريّة (F)	قيمة (F)	درجة الحرية	بين المجموعات
معنوية	٠,٠٠٠	١٤٠,٦	٤	

* اختبار تحليل التباين Analysis of variance test .

وبناء على وجود فروق جوهرية بين متوسطات الأبعاد الخمس لسلوكيات المواطنة التنظيمية، ولتحديد أي من هذه الفروق ذات دلالة معنوية أو لتحديد أي من الفروق بين المتوسطات السبب في معنوية التحليل قام الباحث بإجراء (Multiple Comparisons) (التحليل الإحصائي لتأثير المعالجات) باستخدام الحد الأدنى للفرق (L.S.D.) وقد بلغ الخطأ المعياري ٠,٠٦١ وذلك كما في الجدول التالي :

جدول (٤/٥)

التحليل الإحصائي لتأثير المعالجات

المجموعات	الفروق بين المتوسطات	المعنوية	مستوي ثقة ٩٥%	
			حد أدنى	حد أعلي
الإيثار :				
الكرم	٠,٠١٢٢	٠,٨٤٠	٠,١٣١٧٠	٠,١٠١٧
الروح الرياضية	٠,٦٦٢٩ *	٠,٠٠٠	٠,٥٤٣٥	٠,٧٨٢٣
الالتزام العام	٠,٣٧٢٠٠	٠,٠٠٠	٠,٤٩١٤٠	٠,٢٥٢٧٠
السلوك الحضاري	٠,٨٤٤٧٠	٠,٠٠٠	٠,٧٢٧٦	٠,٩٦٦٤
الكرم :				
الإيثار	٠,٠١٢٢	٠,٨٤٠	٠,١٠٧١-	٠,١٣١٧
الروح الرياضية	٠,٦٧٥٢*	٠,٠٠٠	٠,٥٥٥٨	٠,٧٩٤٥
الالتزام العام	٠,٣٥٩٨*	٠,٠٠٠	٠,٢٤٠٤٠-	٠,٤٧٩٢-
السلوك الحضاري	٠,٨٥٩٣*	٠,٠٠٠	٠,٩٧٨٧	٠,٧٣٩٩
الروح الرياضية:				
الإيثار	٠,٦٦٢٩*	٠,٠٠٠	٠,٧٨٢٣-	٠,٥٤٣٥-
الكرم	٠,٦٧٥٢*	٠,٠٠٠	٠,٧٩٤٥-	٠,٥٥٥٨-
الالتزام العام	١,٠٣٤٩*	٠,٠٠٠	٠,٩١٥٦-	١,١٥٤٣-
السلوك الحضاري	٠,١٨٤١*	٠,٠٠٠	٠,٣٠٣٥	٠,٠٦٤٧٥
الالتزام العام :				
الإيثار	٠,٣٧٢٠*	٠,٠٠٠	٠,٢٥٢٧	٤٩١٤
الكرم	٠,٣٥٩٨*	٠,٠٠٠	٠,٢٤٠٤	٠,٤٧٩٢
الروح الرياضية	١,٠٣٤٩*	٠,٠٠٠	١,١٥٤٣	٠,٩١٥٦
السلوك الحضاري	١,٢١٩١	٠,٠٠٠	١,٠٩٩٧	١,٣٣٨٥
السلوك الحضاري:				
الإيثار	٠,٨٤٧٠*-	٠,٠٠٠	٠,٩٦٦٤-	٠,٧٢٧٦-
الكرم	٠,٨٥٩٣*	٠,٠٠٠	٠,٩٧٨٧-	٠,٧٣٩٩-
الروح الرياضة	٠,١٨٤١*-	٠,٠٠٠	٠,٣٠٣٥-	٠,٠٦٤٧٥٥-
الالتزام العام	١,٢١٩١*-	٠,٠٠٠	١,٣٣٨٥-	١,٠٩٩٧-

* تعني أن الفرق بين المتوسطات ذو دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠٥

ويلاحظ من الجدول السابق أن هناك فروق جوهرية بين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، ولكن الفرق بين متوسط بعد الإيثار وبعد الكرم غير جوهري (٠,٨٤) وهذا يعني أنه لا يوجد فرق بين المتوسطين فهو فرق صغير جداً يكاد لا يلاحظ .

وكذلك تشير نتائج التحليل النسبي لسؤال عام يتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية إلى انقسام مفردات العينة حول أهمية الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية . وهذا يتضح من الجدول التالي :

جدول (٥/٥)

آراء مفردات العينة في سلوكيات المواطنة التنظيمية

لا		نعم		السؤال
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
٥٥%	١٩٤	٤٥%	١٥٩	هل تعتقد أن الموظف يجب أن يؤدي أعمالاً إضافية ليست مطلوبة منه وظيفياً ولن يكافئ عليها؟

وتشير نتائج الجدول أن نسبة ٥٥% من مفردات العينة لا تعتقد في أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية ، ونجد أن هذه النتيجة تعكس إلي حد ما عدم وعي الجزء الأكبر من مفردات العينة في أهمية الانخراط والاندماج في هذا النوع من السلوك ، وما يمكن أن يحققه من نتائج إيجابية على المستوى الفردي والتنظيمي. هذا وتتفق هذه النتيجة مع نتائج تحليل متوسط سلوكيات المواطنة التنظيمية (٣,٥٢) فهي درجة متوسطة وليست مرتفعة أي ان هناك وعي متوسط لدي العاملين بأهمية الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية كما سبق ذكره . هذا وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (زايد، ٢٠٠٠) حيث أنقسم أفراد العينة أو أهمية الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أن ٥٥,٨% من مفردات العينة لا تعتقد في أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية.

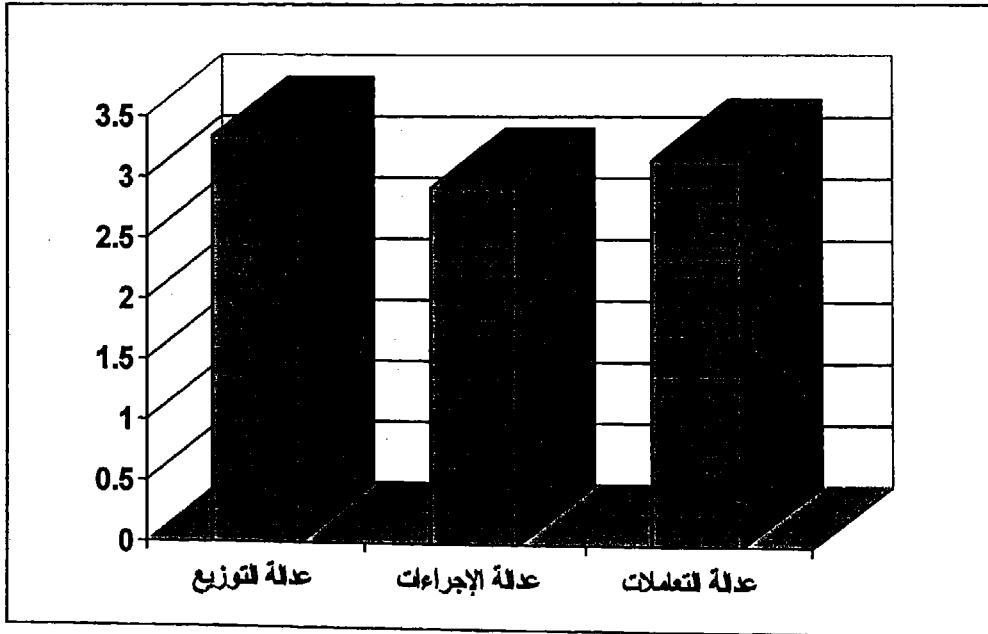
٢/٢/٥. توصيف متغيرات للعدالة التنظيمية

يلاحظ من جدول (٦/٥) أن هناك درجة متوسطة (٣,١٢) من إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، حيث يشير جدول (٦/٥) أن متوسط عدالة التوزيع بلغ (٣,٣٣) ويليه في الأهمية عدالة التعاملات (٣,١٤) وأخيراً عدالة الإجراءات التي بلغت (٢,٩١) وهي منخفضة عن الأبعاد الأخرى .

جدول (٦/٥)

متوسطات أبعاد العدالة التنظيمية

أبعاد العدالة التنظيمية	المتوسط	الانحراف المعياري
١- عدالة التوزيع	٣,٣٣	٠,٧٦٦
٢- عدالة الإجراءات	٢,٩١	٠,٨٣٨
٣- عدالة التعاملات	٣,١٤	٠,٩٢٧
	٣,١٢	٠,٦٧٣



شكل (٢/٥)

متوسطات أبعاد العدالة التنظيمية

وبدراسة جدول (٧/٥) والذي يوضح متوسطات أبعاد العدالة التنظيمية يتضح ما يلي :

بالنسبة لنتائج تحليل البيانات الخاصة ببعد عدالة التوزيع يتضح أن الموظف لديه رضاء عن نوعية العمل الذي يؤديه (٣,٤١) ، وكذلك لديه رضاء بدرجة متساوية عن الراتب الشهري الذي يحصل عليه وحجم العمل الذي يؤديه (٣,٣١)، ولكن لديه درجة رضاء أقل بالنسبة للحوافز المالية التي يحصل عليها . وهذه نتيجة طبيعية حيث أن قطاع البنوك يتميز بمستويات أجور مرتفعة مقارنة ببعض القطاعات الاقتصادية الأخرى.

وبالنسبة لنتائج تحليل البيانات الخاصة ببعد عدالة التعاملات يتضح أن الموظف راض عن اهتمام المسؤولين بالموضوعات التي تتعلق بوظيفته (٣,٣٤) ، وكذلك عن مراعاة المسؤولين لوجهة نظره عند اتخاذ قرار يقع ضمن اختصاصاته، وكذلك عند مناقشة المسؤولين معه للظروف التي تؤدي إلى تعديل اختصاصاته الوظيفية ، في حين لم يكن لدي الموظف رضاء عن عدم لجوء المسؤولين إلي شرح المبررات التي دفعت بهم إلى اتخاذ قرار بشأن عمله (٢,٩٣) .

أما بالنسبة لنتائج تحليل البيانات الخاصة ببعد عدالة الإجراءات يتضح أن الموظف راض عن الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تحسين أدائه الوظيفي (٣,٠١)، وفي حين يتضح عدم رضاءه عن وضوح المعايير التي يتم على أساسها تقييم أدائه الوظيفي (٢,٨٩) وكذلك عن عدم دقة المعلومات التي يتم على أساسها تقييم هذا الأداء ، وأخيراً عدم استخدام أسس واحدة لتقييم أداء كل العاملين في البنك بلا استثناء (٢,٨٦) . وهذا يوضح سبب انخفاض متوسط عدالة الإجراءات (٢,٩١) بالمقارنة بالأبعاد الأخرى .

جدول (٧/٥)

المتوسطات والانحراف المعياري لأبعاد العدالة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات	الترقيم	الأبعاد
١,٠	٣,٣١	الراتب الشهري الذي يحصل عليه .	١	عدالة التوزيع
١,٠١	٣,٣١	حجم العمل الذي تؤديه .	٢	
١,٠٢	٣,٤١	نوعية العمل الذي تؤديه .	٣	
٠,٩٥	٣,٣٠	الحوافز المالية التي يحصل عليها.	٤	
١,٠٥	٣,٢٨	مراعاة المسؤولين لوجهة نظرك عند إتخاذ قرار يقع ضمن اختصاصاتك .	١	عدالة التعاملات
١,٠٩	٣,٣٤	مناقشة المسؤولين للموضوعات التي ترتبط بوظيفتك .	٢	
١,٠٩	٣,٠٣	مناقشة المسؤولين معك للظروف التي تؤدي إلى تعديل اختصاصاته الوظيفية.	٣	
١,١٢	٢,٩٣	شرح المبررات التي دفعت المسؤولين إلي اتخاذ قرار بشأن عملك .	٤	
٠,٩٨	٢,٨٩	وضوح المعايير التي يتم علي أساسها تقييم أدائك الوظيفي .	١	عدالة الإجراءات
١,٠٣	٢,٨٩	دقة المعلومات التي يتم علي أساسها تقييم أدائك الوظيفي .	٢	
١,٠٦	٣,٠١	الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تحسين أدائك الوظيفي .	٣	
١,١٧	٢,٨٦	استخدام أسس واحدة لتقييم أداء كل العاملين في البنك بلا استثناء.	٤	

وتفسير نتائج التحليل النسبي لبعض الأسئلة المتعلقة بالعدالة التنظيمية والموضحة بالجدول

التالي إلي ما يلي :-

جدول (٨/٥)

آراء مفردات العينة في العدالة التنظيمية

لا		نعم		السؤال
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
٦٨,٦%	٢٤٢	٣١,٤%	١١١	١- هل تعتقد أن توزيع عبء العمل يتم بشكل عادل بين الموظفين.
٧٤,٢%	٢٦٢	٢٥,٨%	٩١	٢- هل تعتقد أن طريقة تقييم الأداء الوظيفي المستخدمة حالياً تقيس فعلاً المجهود الذي يبذله الموظف ؟
٥٨,٦%	٢٠٧	٤١,٤%	١٤٦	٣- هل تعتقد أن مناقشة الأمور التي تتعلق بالعمل تم بشكل مباشر ؟

وتشير نتائج الجدول أن مفردات العينة تعتقد أن المكونات الأساسية للعدالة التنظيمية غير متوفرة بدرجة كبيرة ، حيث تشير النتائج أن ٦٨,٦% من مفردات العينة ترى أن عدالة التوزيع غير متوفرة ، وأن ٧٤,٢% من مفردات العينة ترى أن عدالة الإجراءات غير متوفرة، في حين يرى ٥٨,٦% من مفردات العينة أن عدالة التعاملات غير متوفرة . وبالتالي فإن النتيجة السابقة تشير إلى انخفاض إحساس مفردات العينة بمكونات العدالة التنظيمية بصفة عامة. تتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع نتائج دراسة (زايد، ٢٠٠٠) حيث أشارت هذه الدراسة أن مفردات العينة تعتقد أن المكونات الأساسية للعدالة التنظيمية غير متوفرة بدرجة كبيرة، حيث أن ٦٧% من مفردات العينة ترى أن عدالة الإجراءات غير متوفرة، وأن ٦٢% من مفردات العينة ترى أن عدالة التوزيع غير متوفرة، في حين يرى ٥٤,٥% من مفردات العينة أن عدالة التعاملات غير متوفرة.

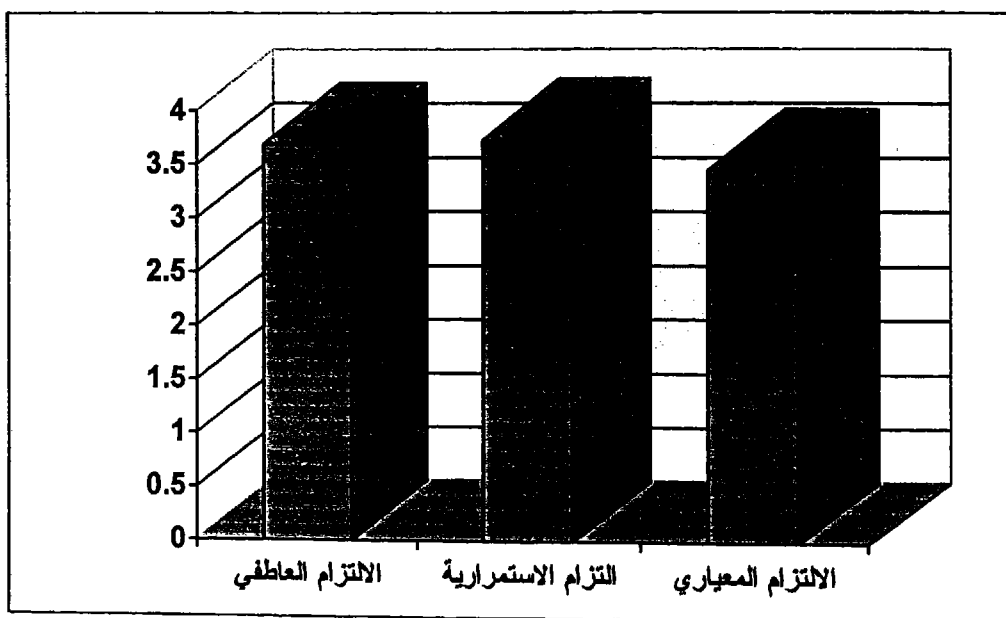
٣/٢/٥ توصيف متغيرات الالتزام التنظيمي

يلاحظ من جدول (٩/٥) أن هناك درجة متوسطة (٣,٦٢) من الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حيث يشير الجدول (٩/٥) أن متوسط التزام الاستمرارية بلغ (٣,٧٣) ويليه في المستوى الالتزام العاطفي (٣,٦٩) وأخير الالتزام المعياري (٣,٤٥) .

جدول (٩/٥)

متوسطات أبعاد الالتزام التنظيمي

أبعاد الالتزام التنظيمي	المتوسط	الانحراف المعياري
١- الالتزام العاطفي	٣,٦٩	٠,٦٩١
٢- إلتزام الاستمرارية	٣,٧٣	٠,٦٩٧
٣- الالتزام المعياري	٣,٤٥	٠,٦٣٨
	٣,٦٢	٠,٤٩٦



شكل (٣/٥)

متوسطات أبعاد الالتزام التنظيمي

وبدراسة جدول (١٠/٥) والذي يوضح متوسطات أبعاد الالتزام التنظيمي يتضح ما يلي :

بالنسبة لنتائج تحليل البيانات الخاصة بالالتزام الاستمرارية فإن ترتيب المتوسطات التي تقيس هذا البعد كانت كما يلي :

انه إذا ما قدر الموظف أن يترك البنك فإن ذلك سوف يسبب له ارتباكاً شديداً (٤,١٠)، وأنه من الصعب جداً أن يترك البنك الذي يعمل فيه إذا ما رغب في ذلك (٣,٨٠)، وأن أهم الصعاب التي سوف تواجهه إذا ما ترك عمله الحالي هو ندرة الوظائف الشاغلة (٣,٧٨) ، وأن قراره بترك البنك الآن لن يكبده الكثير من التكاليف (٣,٧٤) ، وأن الوظائف المتاحة للعمل في بنوك أخرى قليلة بدرجة لا تجعل الموظف يفكر في ترك وظيفة الحالية (٣,٦٦)، وأخيراً فإن استمرار الموظف في العمل الحالي يعكس اضطراره للعمل بنفس الدرجة التي تعكس رغبته في البقاء (٣,٣٥) . وبصفة عامة يمكن تفسير ارتفاع متوسط التزام الاستمرارية (٣,٧٣) إلي الدرجة العالية من الامان الوظيفي الذي يشعر بها الموظف في القطاع العام والذي قد لا يشعر به غيره في القطاع الخاص.

وبالنسبة لنتائج تحليل البيانات الخاصة بالالتزام العاطفي فإن ترتيب المتوسطات التي تقيس هذا البعد كانت كما يلي :

أن هذا البنك بالنسبة للموظف معني كبير جداً (٣,٩٧)، وأنه يشعر أنه فرد من أفراد العائلة في هذا البنك (٣,٩٥)، وأن هناك ارتباط نفسي بينه وبين البنك الذي يعمل به (٣,٨٦)، وأنه يستمتع بالحديث عن البنك الذي يعمل به مع أصدقائه من خارج العمل (٣,٦١)، وأنه يشعر أن مشاكل البنك هي مشاكله الشخصية (٣,٥٩)، كما أنه ليس من السهل أن يرتبط بنك آخر عاماً كما أنه مرتبط بينه الحالي (٣,٢٠) .

وهذا ويتضح مما سبق أن تأثير مفردات العينة بالالتزام العاطفي إنما يرجع أساساً إلي الارتباط النفسي بين الفرد ومنظمتهم وإحساسه بأنه فرد من أفراد تلك العائلة داخل المنظمة، وإحساسه بمشاكل البنك كما لو كانت مشاكله الشخصية ، ولذا فإن مفردات العينة يحسون بهذا التوافق النفسي بينهم وبين المنظمة التي يعملون بها .

أما بالنسبة لنتائج تحليل البيانات الخاصة بالالتزام المعياري (الأدبي) فإن ترتيب المتوسطات التي تقيس هذا البعد كانت ما يلي :

أن الموظف يعتقد يجب أن يظهر ولاء دائماً للبنك الذي يعمل به (٣,٩٧)، وأن الأمور كانت أفضل في تلك الأيام التي قضي فيها الناس معظم حياتهم الوظيفية في بنك واحد (٣,٦٢) وأن أهم الأسباب التي تدفع الموظف للبقاء في البنك هو اعتقاده بان الولاء شئ مهم ولذا فإن يشعر بنوع من الالتزام الأخلاقي بالبقاء (٣,٥٧)، وأن الموظف قد تعلم منذ الصغر ضرورة الولاء المستمر لمكان عمل واحد (٣,٤٣)، وأنه لو حصل الموظف على عقد لوظيفة أفضل في مكان آخر فإنه سوف يشعر أنه ليس من الصواب أن يترك البنك لدي يعمل فيه حالياً (٣,٠٩)، وأن التنقل السريع من بنك إلى آخر لا يبدو له عمل غير أخلاقي علي الإطلاق (٣,٠٢).

جدول (١٠/٥)

المتوسطات والانحراف المعياري لأبعاد الالتزام التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات	الترقيم	الأبعاد
١,١٩	٣,٨٠	من الصعب جداً أن أترك البنك الذي أعمل به حالياً إذا ما رغبت في ذلك.	١	الالتزام الاستمرارية
١,١١	٤,١٠	إذا ما قررت أن أترك البنك الان ، فإنه ذلك سوف يسبب لي ارتباكاً شديداً في حياتي.	٢	
١,١٨	٣,٧٤	إن قرارى بترك البنك الآن لن يكبني الكثير من التكاليف .	٣	
١,١٥	٣,٣٥	إن استمرارى فى البنك إنما يعكس مدي اضطرارى للعمل بنفس القدر الذي يعكس رغبتى فى العمل فى الفترة الحالية.	٤	
١,٢٥	٣,٦٦	أعتقد أن الوظائف المتاحة للعمل فى بنوك أخرى قليلة لدرجة لا تجعلني أفكر فى ترك وظيفتي الحالية.	٥	
١,٢٦	٣,٧٨	أن أهم الصعاب التي سوف تواجهني إذا ما تركت عملي الحالي هو ندره الوظائف الشاعرة .	٦	

تابع الجدول

الأبعاد	الترقيم	العبارات	المتوسط	الاحراف المعيارى
الالتزام العاطفي	١	أستمتع بالحديث عن البنك الذي أعمل به مع أصدقائي من خارج العمل .	٣,٦١	١,٢١
	٢	أشعر حقا أن مشاكل البنك هي مشاكلي أنا شخصياً .	٣,٥٩	١,٢٢
	٣	أعتقد أنه من السهل أن ارتبط ببنك آخر عاماً كما أنا مرتبط ببنكي الحالي.	٣,٢٠	١,٢٩
	٤	لا أشعر أنني فرد من أفراد العائلة في هذا البنك.	٣,٩٥	١,١٠
	٥	لا أشعر أن هناك ارتباط نفسي بيني وبين البنك الذي أعمل به	٣,٨٦	١,١٠
	٦	لهذا البنك معني كبير جداً بالنسبة لي شخصياً .	٣,٩٧	١,٠٢
الالتزام المعيارى	١	لا أعتقد أن الموظف يجب ان يظهر ولاء دائماً للبنك الذي مل به .	٣,٩٧	١,٢٠
	٢	أن التنقل السريع من بنك إلى آخر لا يبدو لي عملاً غير اخلاقي على الاطلاق .	٣,٠٢	١,٣٤
	٣	أن أهم الاسباب التي تدفعني للبقاء هو اعتقادي بان الولاء شئ مهم ولذا فأنني أشعر بنوع من الالتزام الاخلاقي بالبقاء بالبنك .	٣,٥٧	١,٢٢
	٤	لو حصلت على عقد لوظيفة أفضل في مكان آخر فإني سوف أشعر أنه ليس من الصواب أن اترك البنك الذي أعمل به حالياً .	٣,٠٩	١,٣٣
	٥	لقد تعلمت منذ الصغر ضرورة الولاء المستمر لوظيفة واحدة .	٣,٤٣	١,٢٥
	٦	كانت الامور أفضل في تلك الأيام التي فضي فيها الناس معظم حياتهم الوظيفية في بنك واحد.	٣,٦٢	١,١٦

٤/٢/٥ . توصيف متغيرات الثقة في الإدارة

يلاحظ من جدول (١١/٥) أن هناك درجة مقبولة من ثقة العادلين في الإدارة (٣,٢٧) .

جدول (١١/٥)

متوسط الثقة في الإدارة

الانحراف المعياري	المتوسط	
٠,٥٩	٣,٢٧	الثقة في الإدارة

ويلاحظ من جدول (١٢/٥) والذي يوضح متوسطات متغيرات الثقة في الإدارة ما يلي :

أن هناك ثقة من قبل العاملين تجاه الإدارة وتتبع هذه الثقة من اعتقاد العاملين وإيمانهم بأن الإدارة تهتم بمصالح العاملين، وأن القرارات التي تتخذها الإدارة تراعي فيها مصلحة العاملين، أجنب أن الإدارة نفسها تهدف بعدة طرق إلى محاولة كسب ثقة العاملين فيها وذلك من انعكاس على روحهم المعنوية وبالتالي على مستوى أدائهم داخل البنك .

ومن نتائج تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الثقة في الإدارة فإن ترتيب هذه المتوسطات كان كما يلي :

أن الموظف علي ثقة أن إدارة البنك تصنع مصالح العاملين فوق كل اعتبار (٣,٣٠) ، أن إدارة البنك تسعى إلى كسب ثقة العاملين في قراراتها بشكل مستمر (٣,٢٩) و أن معظم القرارات التي تتخذها إدارة تستهدف مصلحة العاملين (٣,٢٣) .

جدول (١٢/٥)

المتوسطات والانحراف المعياري لأبعاد الثقة في الإدارة

الترقيم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
١	أنا على ثقة أن إدارة البنك تضع مصالح العاملين فوق كل اعتبار	٣,٣٠	١,١٣
٢	معظم القرارات التي تتخذها إدارة البنك تستهدف مصلحة العاملين .	٣,٢٣	١,٠٣
٣	تسعى إدارة البنك إلي كسب ثقة العاملين في قراراتها بشكل مستمر	٣,٢٩	١,٠٥

٣/٥. الأساليب الإحصائية المستخدمة

لاختبار فروض الدراسة قام الباحث بإجراء تحليل الارتباط ، وتحليل الارتباط الجزئي

بين المتغير التابع والمتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة ، وذلك كما يلي :

١/٣/٥. معاملات الارتباط بين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

يتضح من الجدول (١٢/٥) أن معاملات الارتباط بين أبعاد سلوكيات المواطنة

التنظيمية كانت موجبة وذات دلالة إحصائية ، حيث بلغ الارتباط أعلاه بين بعدي الكرم

والإيثار (٠,٥٣) ويرى الباحث أن هذا الارتباط يرجع إلي أن مساعدة الفرد أو رغبته في

مساعدة الآخرين الرؤساء أو زملاء العمل أو حتي العملاء) وهو المقصود ببعدي الإيثار يعكس

في نفس الوقت مدي مساهمة الفرد ومحاولته منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها الآخرين

(الكرم) ويأتي بعد ذلك العلاقة بين الإلتزام العام والروح الرياضية (٠,٤٥) ويرى الباحث

أن الإلتزام العام لدي الفرد بمعنى حرص الموظف على تعظيم استغلال وقت العمل والإلتزام

بقواعد وقوانين العمل يرتبط بمدى استعداده لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات التي لا يخلو منها أي مجال عمل وذلك دون أي شكوي (الروح الرياضية).

ويليه في ذلك العلاقة بين الالتزام العام والكرم (٠,٤٤) ، السلوك الحضاري والايثار (٠,٤٢) ، الالتزام العام والايثار (٠,٤٠) الروح الرياضية والكرم (٠,٣٦) السلوك الحضاري والكرم (٠,٣٤) ، السلوك الحضاري والالتزام العام (٠,٣٤) والسلوك الحضاري والروح الرياضية (٠,٢٧) وأخيراً الروح الرياضية والايثار (٠,٢٤) .

جدول (١٣/٥)

معاملات الارتباط بين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

الايثار	الكرم	الروح الرياضية	الالتزام العام	الايثار
				١,٠٠
	١,٠٠			٠,٥٣**
	٠,٣٦**	١,٠٠		٠,٢٤**
١,٠٠	٠,٤٤**	٠,٤٥**		٠,٤٠**
٠,٣٤**	٠,٣٤**	٠,٢٧**		٠,٤٣**

** مستوي معنوية ٠,٠١

* مستوي معنوية ٠,٠٥

٢/٣/٥ . معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية

يتضح من الجدول (١٣/٥) أن الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية موجب وذو دلالة إحصائية ، حيث بلغ معامل الارتباط بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات (٠,٤٤) ، وبين عدالة الاجراءات وعدالة التعاملات (٠,٤٣) وحين بلغ معامل الارتباط بين عدالة التوزيع

وعدالة التعاملات (٠,٣٧) ويلاحظ أن هذا الارتباط الشديد يؤدي إلى صعوبة الفصل بين مكونات العدالة التنظيمية بعضها البعض .

جدول (١٤/٥)

معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية

الابعاد	عدالة التوزيع	عدالة الإجراءات
عدالة التوزيع	١,٠٠	
عدالة الإجراءات	٠,٤٤**	١,٠٠
عدالة التعاملات	٠,٣٧**	٠,٤٣**

** مستوى معنوية ٠,٠١

* مستوى معنوية ٠,٠٥

٣/٣/٥. معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

ويتضح من جدول (١٣/٥) أن هناك علاقات موجبه ذات دلالة إحصائية بين كل بعد

من أبعاد العدالة التنظيمية وبين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث يتضح :

- أن عدالة التوزيع ترتبط بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع كل من بعد الإيثار (٠,٢٠) والكرم (٠,٢٨) الالتزام العام (٠,٣٣) والروح الرياضية (٠,٢٦) والسلوك الحضاري (٠,١٦) .
- أن عدالة الإجراءات يرتبط بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع كل من الإيثار (٠,١٩) الكرم (٠,٢٣) والروح الرياضية (٠,٣٠) الالتزام العام (٠,٢٥) والسلوك الحضاري (٠,٣٣) .

- أن عدالة التعاملات ترتبط بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع كل من الإيثار (٠,٣٣) . الكرم (٠,٣٧) ، الروح الرياضية (٠,٢٥) والالتزام العام (٠,٣٠) والسلوك الحضاري (٠,٣٧)

ويلاحظ من النتائج السابقة أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر بكل من مكونات العدالة التنظيمية ، حيث بلغ معامل الارتباط بين عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات (٠,٤٤) ، وبين عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات (٠,٤٣) ، وبين عدالة التوزيع و عدالة التعاملات (٠,٣٧) ، وهذا الارتباط يؤدي إلى صعوبة الفصل بين مكونات العدالة التنظيمية بعضها البعض ويظهر هذا التأثير من خلال أحد المتغيرات وهو في هذه الحالة عدالة التعاملات .

جدول (١٥/٥)

معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

الأبعاد	الإيثار	الكرم	الروح الرياضية	الالتزام العام	السلوك الحضاري	عدالة التوزيع	عدالة الإجراءات
الإيثار	١,٠٠						
الكرم	٠,٥٣**	١,٠٠					
الروح الرياضية	٠,٢٤**	٠,٣٦**	١,٠٠				
الالتزام العام	٠,٤٠**	٠,٤٤**	٠,٤٥**	١,٠٠			
السلوك الحضاري	٠,٤٧**	٠,٣٤**	٠,٢٧**	٠,٣٤**	١,٠٠		
عدالة التوزيع	٠,٢٠**	٠,٢٨**	٠,٢٦**	٠,٣٣**	٠,١٦**	١,٠٠	
عدالة الإجراءات	٠,١٩**	٠,٢٢**	٠,٢٥**	٠,٣٠**	٠,٣٣**	٠,٤٤**	١,٠٠
عدالة التعاملات	٠,٣٣**	٠,٣٧**	٠,٢٥**	٠,٣٠**	٠,٣٧**	٠,٣٧**	٠,٤٣**

** مستوي معنوية ٠,٠١

* مستوي معنوية ٠,٠٥

٤/٣/٥ . معاملات الارتباط الجزئي بين متغير الثقة في الإدارة على العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

ولاختبار تأثير الثقة في الإدارة كمتغير وسيط على العلاقة ما بين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل وسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، قام الباحث بإجراء اختبار الارتباط الجزئي partial correlation وذلك كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (١٦/٥)

تحليل الارتباط الجزئي بين متغير الثقة في الإدارة على العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

سلوكيات المواطنة التنظيمية ككل	السلوك الحضاري	الالتزام العام	الروح الرياضية	الكرم	الإيثار	الأبعاد
٠,٣٠ *	٠,١٣ *	٠,٢٧ *	٠,١٩ *	٠,٢٥*	٠,١٩*	عدالة التوزيع
٠,٣٤ *	٠,٣٤ *	٠,٢٥ *	٠,٢٤ *	٠,٢٠*	٠,١٥*	عدالة الإجراءات
٠,٤٤ *	٠,٣٧ *	٠,٢٣ *	٠,٢٢ *	٠,٣٧*	٠,٣٢*	عدالة التعاملات

* مستوى معنوية ٠,٠٥

ويتضح من الجدول السابق أن متغير الثقة في الإدارة يؤثر على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك كما يلي :

- حيث بلغ معامل الارتباط بين عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة التنظيمية (٠,٣٠) وهو ذو دلالة معنوية عن مستوى معنوية ٠,٠٥ أي أنه في وجود متغير الثقة في الإدارة فإن هناك علاقة طردية موجبة بين عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة التنظيمية . حيث بلغ معامل الارتباط بين عدالة التوزيع وكل بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية كما يلي : الإيثار (٠,١٩) ، الكرم (٠,٢٥) ، الروح الرياضية (٠,١٩) ، الالتزام العام (٠,٢٧) والسلوك الحضاري (٠,١٣) ويلاحظ أن ارتباط

عدالة التوزيع يبعد الالتزام العام كان أقوى هذه الارتباطات فقد بلغ معامل الارتباط (٠,٢٧).

- وبلغ معامل الارتباط بين عدالة الإجراءات وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية (٠,٣٤) أي انه في وجود متغير الثقة في الإدارة تكون هناك علاقة طردية موجبة بين عدالة الإجراءات وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وقد بلغ معامل الارتباط أقصاه بين عدالة الإجراءات وبين السلوك الحضاري حيث بلغ (٠,٣٤) ويليه معامل الارتباط بين عدالة الإجراءات الالتزام العام (٠,٢٥) وعدالة الإجراءات والروح الرياضية (٠,٢٤)، وعدالة الإجراءات ، والكرم (٠,٢٠) ، ثم عدالة الإجراءات والإيثار (٠,١٥) .

- وبلغ معامل الارتباط بين عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية (٠,٤٤) وهو أقوى ارتباط وذلك في ظل وجود متغير الثقة في الإدارة ، وقد بلغ معامل الارتباط أقصاه بين عدالة التعاملات وكل من بعد الإيثار وبعد السلوك الحضاري (٠,٣٧)، ويليه معامل الارتباط بين عدالة التعاملات وبعد الإيثار (٠,٣٢)، الالتزام العام (٠,٢٣) ، وأخيراً الروح الرياضية (٠,٢٢). أي أن الثقة الإدارة تؤثر على الارتباط ما بين عدالة التعاملات وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث أن طبيعية ونوعية تعامل الرئيس مع المرؤوسين تساهم في توليد الثقة في نفس المرؤوس والتي يتم ترجمتها بعد ذلك إلى سلوكيات تتم على الرغبة في المبادلة والتي قد تظهر في أنشطة سلوكيات المواطنة التنظيمية .

٥/٣/٥. معاملات الارتباط الجزئي بين متغير الالتزام التنظيمي على العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

لاختبار تأثير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط علي العلاقة ما بين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل وسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع ، قام الباحث أيضا بإجراء اختبار الارتباط الجزئي وذلك ما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (١٧/٥)

تحليل الارتباط الجزئي بين متغير الالتزام التنظيمي على العدالة التنظيمية

وسلوكيات المواطنة التنظيمية

سلوكيات المواطنة التنظيمية ككل	السلوك الحضاري	الالتزام العام	الروح الرياضية	الكرم	الايثار	الابعاد
٠,٣٢*	٠,١٦*	٠,٢٨*	٠,٢٤*	٠,٢٦*	٠,١٨*	عدالة التوزيع
٠,٣٨*	٠,٣٧*	٠,٢٧*	٠,٢٨*	٠,٢٣*	٠,١٧	عدالة الإجراءات
٠,٤٦*	٠,٤٠*	٠,٢٤*	٠,٢٧*	٠,٣٨*	٠,٣١	عدالة التعاملات

* مستوى معنوية ٠,٠٥

ويتضح من الجدول السابق أن متغير الالتزام التنظيمي يؤثر على العلاقة بين العدالة

التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك كما يلي :

- قد بلغ معامل الارتباط الجزئي بين عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة التنظيمية (٠,٣٢) وهو ذو دلالة معنوية ، في حين بلغ معامل الارتباط الجزئي بين عدالة التوزيع وكل بعد من أبعاد وسلوكيات المواطنة التنظيمية كما يلي : الايثار (٠,١٨) الكرم ، (٠,٢٦) والروح الرياضية (٠,٢٤) والالتزام العام (٠,٢٨) والسلوك الحضاري (٠,١٦) .
- وقد بلغ معامل الارتباط بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية (٠,٣٨) أي انه في وجود متغير الالتزام التنظيمي تكون هناك علاقة طردية موجبه بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة ، وهذا وقد بلغ معامل الارتباط أقصاه بين عدالة الإجراءات والسلوك الحضاري (٠,٣٧) ويليه الروح الرياضية (٠,٢٨) الالتزام العام (٠,٢٧) ، الكرم ، (٠,٢٣) ، الايثار (٠,١٧) .

- وقد بلغ معامل الارتباط بين عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية (٠,٤٦) أي أنه في وجود متغير الالتزام التنظيمي تكون هناك علاقة طردية موجبة بين عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وقد بلغ هذا الارتباط أقصاه بين عدالة التعاملات والسلوك الحضاري (٠,٤٠) ، و يليه الكرم (٠,٣٨) ، الإيثار (٠,٣١) ، الروح الرياضية (٠,٢٧) والالتزام العام (٠,٢٤) .

٤/٥ . اختبار فروض الدراسة

١/٤/٥ . اختبار الفرض الأول :

وينص هذا الفرض على " أن ارتباط العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة " .

ويتضح من الاختبارات الاحصائية السابقة، جدول (١٦/٥) صحة الفرض الأول، حيث أشارت نتائج تحليل الارتباط الجزئي أن متغير الثقة في الإدارة يتوسط العلاقة ما بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث أشارت نتائج التحليل إلى :

١- أن الثقة في الإدارة تؤثر على العلاقة بين عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث بلغ معامل الارتباط بين عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة التنظيمية (٠,٣٠) وهو ذو دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٥) ، وبهذا يثبت صحة الفرض الفرعي الأول (ف١/١) والذي ينص على : " أن ارتباط عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة " .

هذا وقد بلغ معامل الارتباط بين عدالة التوزيع وكل بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغير الثقة في الإدارة كما يلي: معامل الارتباط بين عدالة التوزيع وبعد الالتزام العام (٠,٢٧) ، الكرم (٠,٢٥) ، الإيثار (٠,١٩) ، الروح الرياضية (٠,١٩) وأخيراً السلوك الحضاري (٠,١٣) .

٢- أن الثقة في الإدارة تؤثر على العلاقة بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، جدول (١٦/٥) حيث بلغ معامل الارتباط بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية (٠,٣٤) وهو ذو دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٥)، وبهذا يثبت صحة الفرض الفرعي الثاني (ف/٢) والذي ينص على :
 " إن ارتباط عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة " .

هذا وقد بلغ معامل الارتباط بين عدالة الإجراءات وكل بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغير الثقة في الإدارة كما يلي: معامل الارتباط بين عدالة الإجراءات وبعد السلوك الحضاري (٠,٣٤)، الالتزام العام (٠,٢٥)، الروح الرياضية (٠,٢٤)، الكرم (٠,٢٠) وأخيراً الإيثار (٠,١٥).

٣- أن الثقة في الإدارة تؤثر على العلاقة بين عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية، جدول (١٦/٥) حيث بلغ معامل الارتباط بين عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية (٠,٤٤) وهو ذو دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٥)، وبهذا يثبت صحة الفرض الفرعي الثالث (ف/٣) والذي ينص على : " أن ارتباط عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة".

هذا وقد بلغ معامل الارتباط بين عدالة التعاملات وكل بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغير الثقة في الإدارة كما يلي: معامل الارتباط بين عدالة التعاملات وبعد الكرم (٠,٣٧)، السلوك الحضاري (٠,٣٧)، الإيثار (٠,٣٢)، الالتزام العام (٠,٢٣) وأخيراً الروح الرياضية (٠,٢٢).

٢/٤/٥. اختبار الفرض الثاني

وينص هذا الفرض على " أن ارتباط العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي " .

هذا ويتضح من الاختبارات الاحصائية السابقة، جدول (١٧/٥) صحة الفرض الثاني ، حيث أشارت نتائج تحليل الارتباط الجزئي أن متغير الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة ما بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث أشارت نتائج التحليل إلي :

١- أن الالتزام التنظيمي يؤثر على العلاقة بين عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة التنظيمية، جدول (١٧/٥) حيث بلغ معامل الارتباط بين عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة التنظيمية (٠,٣٢) وهو ذو دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٥)، وبهذا يثبت صحة الفرض الفرعي الأول (ف١/٢) والذي ينص على : " أن ارتباط عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي " .

هذا وقد بلغ معامل الارتباط بين عدالة التوزيع وكل بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغير الالتزام التنظيمي كما يلي: معامل الارتباط بين عدالة التوزيع وبعد الالتزام العام (٠,٢٨)، الكرم (٠,٢٦)، الروح الرياضية (٠,٢٤)، الإيثار (٠,١٨) وأخيراً السلك الحضاري (٠,١٦).

٢- أن الالتزام التنظيمي يؤثر على العلاقة بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية، جدول (١٧/٥) حيث بلغ معامل الارتباط بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية (٠,٣٨) وهو ذو دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٥)، وبهذا يثبت صحة الفرض الفرعي الثاني (ف٢/٢) والذي ينص على : " أن ارتباط عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي " .

هذا وقد بلغ معامل الارتباط بين عدالة الإجراءات وكل بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغير الالتزام التنظيمي كما يلي: معامل الارتباط بين عدالة الإجراءات وبعد السلوك الحضاري (٠,٣٧)، الروح الرياضية (٠,٢٨)، الالتزام العام (٠,٢٧)، الكرم (٠,٢٣) وأخيراً الإيثار (٠,١٧).

٣- أن الالتزام التنظيمي يؤثر على العلاقة بين عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، جدول (١٧/٥) حيث بلغ معامل الارتباط بين عدالة التعاملات وسلوكيات

المواطنة التنظيمية (٠,٤٦) وهو ذو دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٥)، وبهذا يثبت صحة الفرض الفرعي الثالث (ف٣/٢) والذي ينص على: " أن ارتباط عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي " .

هذا وقد بلغ معامل الارتباط بين عدالة التعاملات وكل بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغير الالتزام التنظيمي كما يلي: معامل الارتباط بين عدالة التعاملات وبعد السلوك الحضاري (٠,٤٠)، الكرم (٠,٣٨)، الإيثار (٠,٣١)، الروح الرياضية (٠,٢٧) وأخيراً الالتزام العام (٠,٢٤).

٥/٥. الخلاصة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة ، قام الباحث بتحليل البيانات سواء كان تحليل وصفي أو تحليل إحصائي ، وذلك لاختبار فروض الدراسة .

وقد اعتمد الباحث على تحليل الارتباط وتحليل الارتباط الجزئي وذلك لاختبار أثر المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل .

وقد أسفرت نتائج تحليل البيانات عن وجود دور وسيط لكل من الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية . ومن نتائج هذا التحليل يمكن للباحث تقديم التوصيات التي تفيد المهتمين بهذا المجال من الباحثين أو المديرين ، وهو ما ينقلنا إلي الفصل التالي .

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

١/٦ . المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تفسير وشرح النتائج التي توصل إليها الباحث في الفصل السابق. وكذلك سوف يقوم الباحث بمقارنة النتائج التي توصل إليها مع نتائج الدراسات السابقة في مجال العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

وأخيراً سيتم تقديم توصيات بالنسبة للتطبيقات الإدارية، وكذلك أهم الدراسات المستقبلية التي يمكن القيام بها لاستكمال البحث العلمي في هذا المجال .

٢/٦ . نتائج الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى شرح نتائج اختبار الفروض الأساسية للدراسة مع توضيح مدي إتفاقها أو إختلافها مع نتائج الدراسات السابقة . وبصفة عامة تشير نتائج الدراسة إلى أن مفردات العينة تتمتع بدرجة متوسطة من سلوكيات المواطنة التنظيمية (٣,٥٢) وكذلك تشير نتائج تحليل البيانات إلى إنخفاض متوسطات الروح الرياضية (٣,٠٩) والسلوك الحضاري (٢,٩٠) لمفردات العينة مقارنة بمتوسطات الالتزام العام (٤,١٢) الايثار (٣,٧٥) والكرم (٣,٧٦). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات مثل دراسة (زايد، ٢٠٠٠) (ريان، ٢٠٠٠) . حيث أشارت نتائج تلك الدراسات إلى أن مفردات العينة تتمتع بدرجة متوسطة من سلوكيات المواطنة التنظيمية . في حين أشارت دراسة كل من (خليفة ، ١٩٩٧) أن متوسط الأنشطة التطوعية بين مفردات العينة كان متدينا (٢,١٠).

وتشير نتائج الدراسة إلى أن مفردات العينة تشعر بدرجة متوسطة من العدالة التنظيمية (٣,١٢) وأشارت النتائج أن مفردات العينة كانت أكثر من إحساسها بعدالة التوزيع (٣,٣٣) أكثر إحساساً بعدالة التعاملات وعدالة الإجراءات . وتتفق (زايد ، ٢٠٠٠) حيث أشارت تلك الدراسة إلى شعور مفردات العينة بدرجة متوسطة من العدالة التنظيمية في حين أشارت دراسة (حامد ، ٢٠٠٢) أن إدراك مفردات العينة كان منخفضاً بالنسبة للعدالة التنظيمية (٢,٣٧) في حين أشارت دراسة (زايد، ١٩٩٩) ان مفردات العينة كانت أقل إحساساً بعدالة التوزيع (٣,١٣) وذلك بالمقارنة بعدالة التعاملات (٣,٣٩) وعدالة الإجراءات (٣,٢٦) .

وتشير نتائج الدراسة إلى أن مفردات العينة تتمتع بدرجة متوسطة من الالتزام التنظيمي (٣,٦٢)، ويمثل التزام الاستمرارية (٣,٧٣) وهو أعلى من كل من الالتزام العاطفي والمعياري. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (حامد ، ٢٠٠٢) (زايد ، ١٩٩٤). حيث أشارت دراسة (حامد ، ٢٠٠٢) إلى أن الالتزام التنظيمي لدى مفردات العينة كان مرتفع نسبياً (٣,٨٣) ولكن أشارت تلك الدراسة أن الالتزام المعياري بلغ (٣,٩) وهي أكبر من الالتزام العاطفي والتزام الاستمرارية، وهذه النتائج عكس ما توصلت إليه الدراسة الحالية.

١/٢/٦. تحليل نتائج الفرض الأول

" إن ارتباط العدالة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة " .

وتدل نتائج التحليل على أنه في وجود متغير الثقة في الإدارة كمتغير وسيط فإنه تكون هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين مكونات العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية . أي أنه عند إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية فإنه يتولد لدى العاملين ثقة في الإدارة ونتيجة لذلك يتولد لدى العاملين الرغبة في أداء بعض السلوكيات التي تخرج عند نطاق اختصاصاتهم الوظيفية (سلوكيات تطوعية).

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصل إليها (خليفة ، ١٩٩٧) حيث توصلت تلك الدراسة إلى ضعف العلاقة بين الثقة بالرئيس ومدى الإنخراط بسلوكيات تطوعية ، وهذا يخالف ما تدعيه نظرية التبادل الاجتماعي التي تجادل بأنه طبيعة ونوعية تعامل الرئيس المباشر مع المرؤوس تساهم في توليد الثقة في نفس المرؤوس والتي بدورها تترجم إلى سلوكيات تتم عن الرغبة في المبادلة (سلوكيات المواطنة التنظيمية) .

وبصفة عامة تشير نتائج تحليل الفروض الفرعية للفرض الأول إلى ما يلي :

١/١/٢/٦. ارتباط عدالة التوزيع بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغير الثقة في

الإدارة

بإجراء التحليلات الإحصائية لإثبات صحة الفرض الفرعي الأول (١/١) والذي

ينص على أنه .

" ارتباط عدالة التوزيع بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في

الإدارة " .

حيث دلت نتائج التحليل إلى الارتباط الموجب ذو الدلالة الإحصائية بين عدالة التوزيع

وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود المتغير الوسيط (الثقة في الإدارة) . وتختلف هذه

النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Konovsky & Pugh, 1994) حيث توصلت

هذه الدراسة أن الثقة في المشرف لا تعدل العلاقة بين إدراكات العدالة التوزيعية وسلوكيات

المواطنة التنظيمية التي يمارسها المرؤوس .

وتعكس نتيجة الدراسة الحالية مدى اهتمام الإدارة بتقوية ثقة العاملين فيها ويتحقق ذلك

من عدالة توزيع المخرجات الوظيفية الذي يولد لدى العاملين الثقة والتي من منطلقها تتولد

الرغبة في أداء سلوكيات تطوعية .

٢/١/٢/٦. ارتباط عدالة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغير الثقة في

الإدارة

بإجراء التحليلات الإحصائية لإثبات صحة الفرض الفرعي الثاني (٢/١) والذي

ينص على أنه :

" ارتباط عدالة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين

في الإدارة " .

حيث دلت نتائج التحليل إلي الارتباط الموجب نو الدلالة الإحصائية بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود المتغير الوسيط (الثقة في الإدارة) وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Konovsky & Pugh, 1994) حيث توصلت الدراسة إلي أن الثقة في المشرف تعدل العلاقة بين إدراكات العدالة الإجرائية وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها المرؤوس . وهذه النتيجة أيضاً تتفق مع دراسة (Folger & Konovsky, 1989) حيث أوضحت أنه عدالة الإجراءات ينتج عنها ثقة العاملين في الرؤساء .

٣/١/٢/٦ . ارتباط عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغير الثقة في الإدارة

بإجراء التحليلات الإحصائية لإثبات صحة الفرض الفرعي الثالث (٣/١) والذي ينص على أنه .

"ارتباط عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة" .

حيث دلت نتائج التحليل إلي الارتباط الموجب نو الدلالة الاحصائية بين عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية " .

ويرى الباحث أن النتيجة السابقة هادفة لأنها تعكس إمكانية تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها المرؤوسون من خلال عدالة التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين ، وتؤدي تلك العدالة في التعامل بالتبعية إلي توليد الثقة في الإدارة التي من شأنها زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها المرؤوسون .

٢/٢/٦ . تحليل نتائج الفرض الثاني

" إن ارتباط العدالة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين " .

وتسدل نتائج التحليل على أنه في وجود متغير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط فإنه تكون هناك علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة معنوية بين مكونات العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطننة التنظيمية . أي أنه عند إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية فإنه يتولد لدى العاملين الالتزام التنظيمي، الذي يؤدي بالتبعية إلي زيادة سلوكيات المواطننة التنظيمية التي يمارسها المرؤوسون وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (المبيض ، ١٩٩٩) حيث أكدت تلك الدراسة على أن الالتزام التنظيمي له تأثير معنوي في سلوكيات المواطننة التنظيمية (التي تفيد المنظمة ككل والتي تفيد أفراد معينين) . في حين تختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Manogran, 1994) حيث توصلت الدراسة إلي أن الالتزام التنظيمي لا تعدل العلاقة بين إدراكات العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطننة التنظيمية.

وبصفة عامة تشير نتائج تحليل الفروض الفرعية للفرض الثاني إلي ما يلي :

١.٢/٢/٦. ارتباط عدالة التوزيع وسلوكيات المواطننة التنظيمية في وجود متغير الالتزام

التنظيمي

بإجراء التحليلات الإحصائية لإثبات صحة الفرض الفرعي الأول (١/٢) والذي ينص على أنه "ارتباط عدالة التوزيع وسلوكيات المواطننة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي". وتدل نتائج التحليل على أنه في وجود متغير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط فإنه تكون هناك علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة معنوية بين عدالة التوزيع وسلوكيات المواطننة التنظيمية . وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العجمي ، ١٩٩٨) ، دراسة (Niehoff & Morrman, 1993) حيث توصلت الدراسة إلي أن شعور الفرد بالعدالة يؤثر على مستوى ولائه للمنظمة، فالفرد الذي يشعر بعدالة التوزيع يكون ولائه مرتفعاً بالمقارنة بالفرد الذي يشعر بعدم عدالة التوزيع .

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه عند شعور العاملين بالعدالة المكافأة ، فإنه في هذه الحالة يكون هناك ارتباط طردي قوي بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي ، حيث يتولد لدى

العاملين التزام قوي تجاه المنظمة ، وهذا الالتزام بالتبعية يؤدي إلي بذل جهود إضافية من قبل العاملين يتولد عنها منفعة للمنظمة ومن هذه السلوكيات سلوكيات المواطنة التنظيمية .

٢/٢/٢/٦ . ارتباط عدالة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغير الالتزام التنظيمي

بإجراء التحليلات الإحصائية لإثبات الفرض الفرعي الثاني (٢/٢) والذي ينص على أنه " ارتباط عدالة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي " وتدل نتائج التحليل على أنه في وجود متغير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط فإنه تكون هناك علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة معنوية بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية . وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (ريان ، ٢٠٠٠) في أن عدالة الإجراءات تؤثر تأثير جوهري في الالتزام التنظيمي الوجداني لدى المرؤوسين .

وكذلك أوضحت دراسة (Folger & Konovsky, 1989) أن العدالة الإجرائية أكثر قدره من العدالة التوزيعية في تفسير اختلاف الأفراد في الولاء التنظيمي .

٣/٢/٢/٦ . ارتباط عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغير الالتزام التنظيمي

بإجراء التحليلات الإحصائية لإثبات صحة الفرض الفرعي الثالث (٣/٢) والذي ينص على أنه " ارتباط عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي " .

وتدل نتائج التحليل على أنه في وجود متغير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط فإنه يكون هناك علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة معنوية بين عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية " .

٣/٦ . التوصيات

من استقراء النتائج الخاصة بالدراسة يمكن تلخيص أهم التوصيات كما يلي :

- ١- ضرورة توفير المناخ التنظيمي المناسب لكي يزيد سلوك المواطن التنظيمي بين العاملين، ولذلك لما لهذه السلوكيات من أهمية في زيادة الفاعلية التنظيمية ، وزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة والتصدي للتحديات البيئية والمنافسة الشديدة .
- ٢- ضرورة الاهتمام بتنمية إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وذلك نظراً لارتباطه بمكونات سلوكيات المواطن التنظيمي ، حيث يؤدي إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات) إلى تقوية رغبة العاملين في أداء الكثير من أشكال السلوك التطوعي ويتحقق ذلك من خلال:
 - مراعاة تحقيق العدالة في توزيع المكافآت على العاملين.
 - لابد من اتباع إجراءات صحيحة وموضوعية عند تطبيق القرارات المتعلقة بمن يستحق المكافآت.
 - عدالة التعامل بين الرئيس والمرؤوسين.
- ٣- نظراً لأهمية الالتزام التنظيمي في تحسين وتطوير مستوى الأداء الوظيفي الرسمي والغير الرسمي لدى العاملين ، فإنه على الرؤساء العمل على تنمية وزيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها ويتحقق ذلك من خلال :
 - توفير إحساس العاملين بعدالة التوزيع والإجراءات والتعاملات .
 - توفير الشعور بالاهتمام والرعاية .
 - توفير بيئة تتسم بالاحترام والتقدير بين العاملين .
 - العمل على إشباع الاحتياجات الوظيفية للعاملين .
 - توفير البرامج التعليمية والتدريبية التي تشجع على الأداء الجيد .

٤ - محاولة زيادة ثقة المرؤوسين في الإدارة ويتحقق ذلك من خلال :

- عدالة التعاملات بين الرئيس والمرؤوسين .
- إتاحة الفرصة للاتصالات الرسمية وغير الرسمية .
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي في بعض مشاكل العمل .

٥ - إن عقد دورات تدريبية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية لتعميق إدراكهم لمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من شأنه المساعدة في انتشار هذا المفهوم، مما يؤدي إلي تحسين أداء المنظمات وتمشيها مع التحديات الجديدة .

٤/٦ . التطبيقات الإدارية

تتمثل أوجه الاستفادة التطبيقية للدراسة الميدانية الحالية في تهيئة المناخ التنظيمي الذي يساعد على زيادة مساهمة العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك كما يلي :

١ - بالنسبة لنظام الأجور والمكافآت

على الرغم من أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات لا يكافئ عليها الفرد ، إلا أن الباحث يرى أنه على المنظمة أن تجد طريقة لمكافأة العاملين وتشجيعهم على هذا السلوك . فمثلاً يمكن للمنظمة أن تصمم نظام للمكافآت للعاملين الذين يقومون بتقديم مقترحات تفيد مصلحة المنظمة وتسعى إلي عملية التطوير المستمر ، وذلك كما أشار (George & Brief, 1992) أن هناك سلوكيات يقوم بها الفرد وهي تدخل ضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية ويحصل الفرد على مكافأة مقابلها مثل : تقديم مقترحات لتخفيض التكاليف. ومن الملاحظ أن هذا الربط بين المكافآت وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Morrison, 1996) :

- يساعد على زيادة درجة الارتباط بين العاملين وبين المنظمة .

- يؤدي إلي تبني العاملين وجهة نظر أكبر من متطلبات الوظيفة In Rola Behavior وذلك لإحساسهم بالدور الهام الذي يقومون به من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

ويجب على المنظمات أن تنتج إلي مكافأة العاملين بالاعتماد على الأداء التنظيمي الكلي وليس الاعتماد على السلوكيات الفردية المحددة مسبقاً، لأن ذلك يؤدي إلي زيادة ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٢- بالنسبة لتقييم الأداء

يمكن استخدام مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية كأحد معايير الأداء الوظيفي حتى على الرغم من كونه سلوكاً تطوعياً لا يتم تقييمه رسمياً من قبل المنظمة (Schnake, 1991) . كما أنه نظراً لوجود ارتباط إيجابي بين عدالة إجراءات التقييم وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، فإنه يجب على المديرين في المنظمات توخي الحذر والدقة وذلك عند تصميم الإجراءات الخاصة بنظم التقييم وذلك لتتضمن مجموعة من المكونات مثل : الدقة ، الثبات ، عدم الانحياز ، الواقعية، وهذا سيؤدي بدوره إلي خلق الإحساس لدى العاملين بعدالة نظم التقييم مما يؤدي إلي زيادة السلوك الإيجابي في المنظمة (Morrman, 1991).

كما أنه لا بد من توسيع معايير تقييم الأداء بحيث تأخذ في الاعتبار مجموعة السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الفرد والتي تدعم الجوانب الاجتماعية والتحفيزية في بيئة العمل. أي ضرورة تطوير نظام تقييم الأداء حيث يأخذ في الاعتبار جوانب أخرى غير تقليدية عند تقييم الأداء خاصة سلوكيات المواطنة التنظيمية. (عبد الغنى، ٢٠٠١).

٣- بالنسبة للتدريب

حيث يلعب التدريب دوراً أساسياً وهاماً في زيادة وعي العاملين بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية، ولذا فإنه على قادة المنظمات القيام بتصميم برامج ودورات تدريبية

وتوجيه تعليمات إرشادية إلى كافة رؤساء العمل في كافة المستويات الإدارية للعمل على خلق الوعي اللازم لدى العاملين بأهمية الانخراط في هذه السلوكيات، وأثارها الإيجابية سواء على الفرد أو الجماعة أو المنظمة . كما أنه يجب أن تكون عملية التوجيه التي تمارسها المنظمة قادرة على تحقيق نوع من التماثل بين قيم العاملين الجدد وبين الأهداف التنظيمية الأمر الذي يؤدي إلى زيادة ممارسة هؤلاء العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية. كما أنه في نفس الوقت الذي يقوم فيه قادة المنظمات بذلك لابد لهم من لعب دور القوة والأسوة الحسنة سواء في تصرفاتهم وأقوالهم وقدراتهم . فكلما كان القائد يملك خصائص ترتبط بالتطوع كلما زاد تأثيره كقدوة على الفرد . حيث أن القيادات التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تعزيز سلوكيات التطوع لدى العاملين بالمنظمات .

٤ - بالنسبة للاختيار

حيث يعتبر نقطة البداية بالنسبة لتنمية السلوك التطوعي لدى العاملين منذ بداية التحاقهم بالمنظمة . حيث أنه يجب على إدارة الموارد البشرية عند قيامها بعملية الاختيار للعاملين أن تدرج معايير ترتبط بسلوكيات المواطنة التنظيمية في نظم الاختيار مع إعطاء هذه المعايير أوزاناً مناسبة وذلك لضمان توفير عناصر بشرية تميل إلى الممارسات التطوعية وذلك منذ بداية اندماجها في التنظيم (خليفة ، ١٩٩٧).

كما أنه كلما كانت عملية الاختيار قادرة على أن توضح للعاملين المرتقبين أنه سوف تربطهم بالمنظمة علاقات تبادل اجتماعي، كلما زادت ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المستقبل. وكلما اختارت المنظمة العاملين على أساس توافقهم مع الأهداف التنظيمية كلما زادت ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المستقبل. وكلما كان اختيار العاملين قائماً على أساس رغباتهم وقدراتهم على المبادأة كلما زادت ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المستقبل (Morrison, 1996) .

٥- بالنسبة الوصف للوظيفي

نظراً لأن سلوكيات المواطننة التنظيمية هي سلوكيات إضافية لا يتم تحديدها في وصف الوظيفة، فهي سلوكيات تطوعية فإنه في هذه الحالة لكي تشجع المنظمة الأفراد على الانخراط في سلوكيات المواطننة التنظيمية وعدم الاكتفاء فقط بسلوكيات الدور الرسمي المحدد في وصف الوظيفة، فإن وصف الوظيفة يجب أن يكون عاماً أو مفتوحاً أي لا يحدد سلوكيات معرفة بذاتها. وذلك حتى لا يتقيد العاملين بهذه السلوكيات دون غيرها من السلوكيات التطوعية الابتكارية التي تؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية.

٥/٦. الدراسات المستقبلية

نظراً لأن البحث في مجال سلوكيات المواطننة التنظيمية كان وما زال من المجالات الهامة سواء من الناحية الأكاديمية أو الناحية العملية . وأنه يمثل امتداداً للمجهودات العلمية التي بدأت في هذا المجال ، إلا أن نتائج الدراسة أوضحت بعض النقاط التي يمكن أن تكون مجالاً للدراسة في الفترة القادمة وهي ما يلي :

- أ. أنه قد يكون من الأهمية بمكان إعادة الدراسة الحالية برمتها على عينة جديدة ذات خصائص مختلفة لإثبات أو رفض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية .
- ب. نظراً للأهمية التي يحظى بها مفهوم سلوكيات المواطننة التنظيمية في تحسين أداء المنظمات فإن الباحث يرى أنه يكون من الأهمية دراسة أهم محددات هذا السلوك وذلك من أجل تعميق فهمنا لهذا الموضوع .
- ج. إذا كان الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة يتوسطان العلاقة بين العدالة التنظيمية (عدد التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات) وسلوكيات المواطننة التنظيمية ، فإنه يبدو من الضروري دراسة أثر هذه الوساطة في علاقة متغيرات أخرى بسلوكيات المواطننة التنظيمية مثل الرضا الوظيفي.

- د. من الملاحظ أن الدراسات السابقة ، بما فيها الدراسة الحالية ، قد ركزت على سلوكيات المواطننة التنظيمية كمتغير تابع تؤثر فيه مجموعة من المتغيرات دون أن تتعدى إلي دراسة أثر هذه السلوكيات على الأداء أو أية ظواهر تنظيمية أخرى .
- هـ. من الممكن أن توجه بعض الدراسات المستقبلية إلي دراسة أثر بعض المتغيرات الديموغرافية مثل السن ، الجنس ، المستوى التعليمي .. الخ على سلوكيات المواطننة التنظيمية .
- و. ويرى الباحث أن تخصص بعض الدراسات المستقبلية لدراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطننة التنظيمية وأهم المتغيرات التي تؤثر على هذه العلاقة وذلك نظراً للدور الهام الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في توجيه العاملين نحو السلوك التطوعي الذي يعود على الفرد والمنظمة بالنفع .

مراجع الدراسة

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

(أ) الدوريات:

- الطجم ، عبد الله (١٩٩٦). "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، عدد (١)، نوفمبر : ١٠٣ - ١٢٥.
- العتيبي، أدم غازي (١٩٩٣). "أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، ١٠٩ - ١٣٤.
- العجمي، راشد شبيب (١٩٩٨). "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، *معهد الإدارة العامة*، مسقط: ٧٢ : ٧١ - ٩٤.
- العجمي، راشد شبيب، العويهان، عبد الله خالد، الظفيري، عواد محمد، العدوانى، عادل محمد (٢٠٠٠). "العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية وآثارها على الشعور بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على دولة الكويت". *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، العدد الثاني، من ١٩٣ - ٢٢٤.
- القطان، عبد الرحيم على (١٩٨٧). "العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء التنظيمي: دراسة مقارنة بين العمالة الأسيوية والعمالة السعودية، والعمالة الغربية"، *المجلة العربية للإدارة*، ٢ ، ٥ - ٢٣.
- الكلابي سعد بن عبد الله (١٩٩٧). "العلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل : فحص جزئي لنموذج هاكمان وأولدهام"، *الإدارة العامة*، ٣٧ (١) ، ١ - ٤٥.
- المبيض، على محمود (١٩٩٩): "العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بإدارات شئون الطلاب بجامعة عين شمس"،

- المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، العدد الثالث :
٥٣٧ - ٥٩٢.
- جاب الله، رفعت محمد (١٩٩١). "محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء"، المجلة العلمية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، العدد (٢)، ١٢٨ - ١٧٣.
- جاب الله، رفعت محمد (١٩٩٥): "محددات سلوك المواطن التنظيمية". المجلة العلمية، لكلية التجارة جامعة عين شمس، العدد الثالث.
- حامد، سعيد شعبان (٢٠٠٢). "أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية والوظيفية على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (دراسة ميدانية)" مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد ٥٩، ٦١ - ١١٦.
- حمودة، عبد الناصر (١٩٩٦). "تحليل مسارات العلاقة السببية بين العدالة الاجرائية والعدالة التوزيعية وبعض المترتبات التنظيمية والفردية: اختبار لستة نماذج مقترحة"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بسوهاج-جامعة جنوب الوادي، المجلد العاشر (١): ١٩١-٢٣٠.
- خطاب، عايدة سيد (١٩٩٨). "الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية"، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٣ : ٢٣ - ٦٤.
- خليفة، عبد اللطيف (١٩٩٧). "محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، مجلد ٥، عدد ١ : ٩ - ٥١.
- ريان، عادل (٢٠٠٠)، "محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه: دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد ٧، عدد ٣ : ٤٥٥ - ٤٨٢.

- زايد، عادل محمد (١٩٩٤). "تحليل العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية"، مجلة العلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، فرع بنى سويف، ص (١ - ٢١).
- زايد، عادل محمد (١٩٩٥). "تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الثاني، العدد الثاني، ص : ٢٦٩ - ٢٩٨.
- زايد، عادل محمد (١٩٩٩) "تحليل دور المدير الرقابي فى التأثير على احساس العاملين بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية"، مجلة المحاسبة والادارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة (٥٤): ٩٩-١٤٦ .
- زايد، عادل محمد (٢٠٠٠): "تتمية سلوك المواطن التنظيمي للعاملين فى شركات قطاع الأعمال المصرى: دراسة تطبيقية"، مجلة المحاسبة والادارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد ٥٤، ص ٥٧٥ - ٦١٤.
- عبد الغنى، علاء الدين (٢٠٠١). "دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطن التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة القاهرة- فرع بنى سويف"، مجلة الدراسات المالية والتجارية - كلية تجارة بنى سويف - جامعة القاهرة، السنة الحادية عشر، العدد الثاني، ٣٤٣ - ٣٩٠.
- عريشة، محمد محمد (١٩٩٤): "أثر العدالة التنظيمية فى مجال الدخل من الوظيفة على اتجاهات وسلوك العاملين دراسة تطبيقية". مجلة العلوم الإدارية، جامعة القاهرة، كلية بنى سويف، العدد (٨): ١٩٠ - ٢٤٢.
- عريشة، محمد محمد (١٩٩٦). "محددات سلوكيات الدور الإضافى وسلوكيات الدور الرسمى للأفراد فى منظمات العمل: دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، العدد السابع، ص ٢٠٣ - ٢٥١.

- عمران، كامل على (١٩٩١). "أثر خصائص الوظيفة والمتغيرات الشخصية على درجة الولاء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، المجلد (٤١)، العدد (٣١): ٤٠١ - ٤٣٦.
- محارمة، ثامر محمد (٢٠٠٠). "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد الأربعون، العدد الثاني، ٣١٩ - ٣٤٦.
- يوسف، درويش عبد الرحمن (١٩٩٩). "تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (٦)، عدد (١) من ٨٩ - ١٠٧.

(ب) المنشورات:

- البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، إعداد متنوعة.
- البنك المركزي المصري، النشرة الاقتصادية، إعداد متنوعة.
- البنك المركزي المصري، مركز التدريب المصرفي، مجموعة محاضرات معهد الدراسات المصرفية لعام ٩٧ - ٩٨.
- بنك الإسكندرية، النشرة الاقتصادية، إعداد متنوعة.
- بنك القاهرة، النشرة الاقتصادية، إعداد متنوعة.
- بنك مصر، النشرة الاقتصادية، إعداد متنوعة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

(A) Books:

- Barnard, C. I. (1938). **“The functions of the executive”**
Cambridge, Mass Harvard University press.
- Greenberg, J. (1992). **“The social side of fairness : interpersonal and Informational classes of organizational justice”**:, Hillsdale :
Lawrence Erlbaum Associates.
- Kanter, R. M. (1972). **“Commitment and community”**,
Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). **“The social psychology of organizations”** (2nd ed). New York : Wiley.
- Lind, E. A. and Tyler, T. R. (1988). **“The social psychology of procedural justice”**. New York : Plenum.
- Lind, E.A., Tyler, T.R. (1988). **“The social psychology, of procedural justice”**. New York: plenum press.
- Mondy, R. W. and None, R. M. (1996). **“Human Resource Management”**, 6th edition, prentice Hall, Inc, USA.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M. (1982).
“Employee – organizational linkages : the psychology of commitment, absenteeism, and turnover.” New York :
Academic Press.
- Organ, D. W. (1988). **“Organizational citizenship behaviour. the good soldier syndrome”**. Leighton. Mass: Lexington Books.

- Ranjan, K. Some, (1996). **“Practical sampling techniques”**, New York : Marcel Dekker, Inc.) P. 217.
- Salanick, G. R. (1977). **“Commitment and the control of organizational behavior in B. M. shaw (ed).”** New Directions in organizational Behavior. Chicago: st. clair Press.
- Sekaran, U. (1992). **“Research methods for business.”** A skill Building Approach, second Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Thibaut, J. and Walker, L. (1975). **“Procedural justice : A psychological analysis”**, Hillsdale, NJ: Eilbaum.

(B) periodicals:

- Adams, J. S. (1963). **“Toward an understanding of inequity”**. **Journal of Abnormal and social psychology**, 67 : 422 – 436.
- Adams, J. S. (1965). **“Inequity in social exchange In L. Berkowitz (Ed).”** **Advances in experimental social psychology**, vol. 2, p. p. 267 – 299. New York: Academic Press.
- Alexander, S. and Ruderman, M. (1987). **“The role of procedural and distributive justice in organizational behavior”**. **Social justice research**, 1, 1404-1420.
- Allen, N.J., and Meyer, J.P. (1990). **“The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”**, **Journal of occupational psychology**, 63, 1-18.

- Allen, V., and Meyer, J.F. (1993). "Organizational commitment: evidence of career stage effect", **journal of business research**, 26: 49-61.
- Angle, H. and perry, J. "Organizational commitment: individual and organizational influence", **work and occupation**, vol. (10), p.p. 123-146.
- Aquino, K. (1995). "Relationship among pay inequity, perceptions of procedural Justice, and organizational citizenship", **Employee responsibilities and rights journal**, 8 (1) : 21 – 33.
- Aquino, K., Griffeth, R.W., Allen, D. G., and Hom, P.W. (1997). "Integrating justice constructs into the turnover process: a test of a referent cognition model". **Academy of management journal**, 40: 1208-1227.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). "Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship", **Academy of management journal**, 26 : 587 – 595.
- Berkowitz, L., Fraser, C., Treasure, P., and Cahren, S. (1987). "Pay, equity, job gratifications & comparisons in pay satisfaction", **Journal of applied psychology**, 72, p.p. 544 – 551.
- Bies, R. J. and Shapior, D. L. (1988). "Voice and Justification : their influence on procedural fairness judgments". **Academy of management journal**, vol 31 (4) : 676 – 685.
- Bolon, D. (1997). "Organizational citizenship behavior among hospital employees: a multidimensional analysis involving job

satisfaction and organizational commitment”, **Hospital and health service administration**, 42 (2) : 221 – 241.

- Borman, W. & Motowidlo, S. (1993). “Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance”. in N. schmitt & W. Borman (eds), **Personnel selection in organization** (pp. 71 – 98). San Francisco : Jossey. Bass.
- Brett, J.F., Cron, W.L., and Slocum, J.W. (1995). “Economic dependency on work : a moderator of the relationship between organizational commitment and performance”, **Academy of management journal**, vol. 38, 261-271.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). “Prosocial organizational behaviors”, **Academy of management review**, 10 : 710 – 725.
- Brockner, J. siegel, P.A., and Daly, J.P. (1997). “When trust matters: the moderating effect of outcome favorability”, **Administrative science quarterly**, 42, 58-83.
- Brockner, J., and siegel, P. (1995). “Understanding the interaction between procedural and distributive justice: the role of trust. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds)” **Trust in organizations: frontiers of theory and research**: 391-413. thousand oaks, CA: sage.
- Bunchanan, B. (1974). “Building organizational commitment: the socialization of Managers in work organizations”. **Administrative science quarterly**, 19, 533-546.

- Butter, J.M (1991) "Toward understanding and measuring condition of trust: evolution of a condition of trust inventory", **Journal of management**, 17: 643-663.
- Celgg, C.W. (1983). "Psychology of employee lateness, absence and turnover – a methodological critique and an empirical study", **Journal of applied psychology**, 68: 88-101.
- Chattopadhyay, P. (1999). "Beyond direct and symmetrical effects : the influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior", **Academy of management journal**, 42 (3) : 273 – 288.
- Cohen, A., and Gattiker, U. (1992) "An empirical assessment of organizational commitment using the side –bet theory approach", **Industrial relations quebec**, 47, 3 : 439-459.
- Cohen, R. L. (1987). "Distributive Justice". **Theory and research**, 1 : 19 – 40.
- Cotton, J.L. and Tuttle, J.M. (1986). "Employee turnover: a meta – analysis and review with implications for research". **Academy of management review**, 11: 55-70.
- Davis, E. and Ward, E. (1995). "Health benefit satisfaction in the public and private sectors : the role of distributive and procedural Justice", **public personnel management**, 24, p.p. 255 – 270.
- Deluga, R. J. (1994). "Supervision trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour", **Journal of occupational & organizational psychology**, 67 (4) : 315 – 327.

- Deutsch, M. (1958). "Trust and suspicion". **Journal of conflict resolution**, 2, 265-279.
- Farh, J. L. et al (1997). "Impetus for action : a cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in chinese society". **Administrative science quarterly**, vol 42, p.p : 421 – 444.
- Farh, J., Podsakoff, P. and Organ, D. (1990). "Accounting for organizational citizenship behavior : leader fairness and task scope versus satisfaction", **Journal of management**, 16, 4 : 705 – 721.
- Folger, R. and Bies, R. J. (1989). "Managerial responsibilities and procedural justice", **The employee responsibilities and rights journal**, 2 : 79 – 90.
- Folger, R. and Greenberg, J. (1985). "Procedural justice : an interpretive analysis of personnel systems", **Research in personnel and human resource management**, vol 3 : 141 – 183.
- Folger, R. and Konovsky, M. A. (1989). "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions", **Academy of management journal**, vol 32 (2), p.p. 115 – 130.
- Gavin, J. G. (1994). "Implementing strategic mission : effective strategic, structural and tactical choices". **Journal of management studies**, 31 (4), p.p. 55 – 62.
- George, J. M. & Brief, A. B. (1992). "Feeling good. doing good: a conceptual analysis of the mood at work – organizational spontaneity relationship", **psychological bulletin**, 112 : 310 – 329.

- George, J. M. (1991). "State or trait : effects of positive mood on prosocial behaviors at work", **Journal of applied psychology**, vol. 76 (2) : 299 – 307.
- Green, S. A. and Wayne, S. J. (1993). "The effects of leader – member exchange on employee citizenship and impression management behavior", **Human relations**, 46 (12) : 1431 – 1440.
- Greenberg, J, 1990. "Organizational justice : yesterday, today and tomorrow". **Journal of management**, 16 : 399 – 432.
- Greenberg, J. (1987). "Reactions to procedural injustice In payment distribution : do the means justify the ends?" **Journal of applied psychology**, 72 (1) : 55 – 71.
- Hackett, R.D., Bycio, P., and Hausdorf, P. (1992). "Further assesment of a three - component model of organizational commitment", **Academy of management: best papers proceedings**.
- Hall, D.T., schneidr, B., and Nygren, H.T. (1970). "Personal factors in organizational identification" **Administrative science quarterly**, 15, 176-190.
- Hosmer, L. T. (1995). "Trust, the connecting link between organizational theory and philosphical ethics", **Academy of management review**, 20, 379-403.
- Hrebiniak, L. and Alutto, J. (1972). "Personal and work-related factors in the development of organizational commitment", **Administrative science quarterly**, 17 : 555 – 72.

- Huseman, R. C., Hatfield, J. D. and Miles, E. W. (1985). "Test for individual perceptions of job equity : some preliminary findings, **perceptual and moior skills**, 61 : 1055 – 1064.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D. and Miles, E. W. (1987). "A new perspective on equity theory : the equity sensityinary construct". **The academy of management review**, 12 : 222 – 234.
- Jahnsn, J. (1997). "Strategic decision – Making commitment, and organizational justice : implications for the control and performance of international joint ventures", **Dissertation abstract international**, vol. 58 (3).
- Katz, D. (1964). "The motivational basis of organizational behaviour," **Behavioural science**, 9 : 131 – 133.
- Kidwell, et al (1997). "Cohesiveness and organizational citizenship behaviour : a multilevel analysis using work groups and Individuals". **Journal of management**, 23 (6) : 775 – 794.
- Konovsky, M. A. & Pugh, D. (1994). "Citizenship behavior and social exchange", **Academy of management journal**, 37 : 656 – 669.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P. and Guzzo, R. A. (1990). "The role of climate and culture in productivity, in B. scheider (Ed)." **Organizational climate and culture**, san Francisco, Jossey Bass, 282 – 318.
- Korsggard, M.A., Schweiger, D.M. and sapienza, H.J. (1995). "Building commitment, attachment, and trust in strategic decision

- making teams: the role of procedural justice” **Academy of management journal**, 38: 60-84.
- Latham, G. P. and Skarlicki, D. P (1996). “Increasing citizenship Behavior within a Labor union : A test of organizational Justice theory”, *Journal of Applied psychology*, 81 (2) : 161 – 169
- Leung, K. and smith, P. B. (1996). “Job satisfaction in joint ventures hotels in china : an organizational Justice analysis”, **Journal of intemational business studies**, vol. 27, p.p. 947-963.
- Leventhal, G. S. (1980). “What should be done with equity theory : In K. J. greenberg and R. H. wills (Eds)”, *social exchange : Advances in theory and research*, New York : Planum., : 27 – 55.
- Lindsay, J. (1996): “Respect & Trust in management a necessity”, **Canddian manger**, spring, vol 21: 26-27.
- Macferlir, D.B., and sweeney, P.D. (1992). “Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes”. **Academy of management journal**, 35 : 626-637.
- Mackenzie, S. B. et al (1993), “The impact of organizational citizenship behavior and evaluation of salesperson performance”, **Journal of marketing**, 57 (1) : 70 – 80.
- Mackenzie, S. B. et al. (1991). “Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinates of managerial

- evaluations of salespersons' performance", **Organizational behavior and human performance**, 50 : 123 – 150.
- Mackenzie, S. et al, (1993). "The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance" **Journal of marketing**, 57, 1 : 70 – 80.
 - Mackenzie, S. et al. (1993). "The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of sales performance", **Journal of marketing**, 57 (1) : 70 – 80.
 - Marsh, R.M. and Mannari, H. (1977). "Organizational commitment and turnover: a predictive study". **Administrative science quarterly**, 22, 57 – 75.
 - Martin, C.L., and Bennett, N. (1996). "The role of justice judgement in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment", **Group of organizational management**, 21, p.p 84-104.
 - Mathieu, J. E., and ZaJac, D. M. (1990). "A review and consequences of organizational commitment", **Psychological bulletin**, 108, 171 – 194.
 - Mayer, R.C., Davis, J.H, and schoorman, F.D. (1995) "An integrative model of organizational trust", **Academy of management review**, 20: 709-734.
 - Mcallister, D. J. (1989). "Non – mandated behaviour (NMB) and the consummate contributions of individuals in organizations,"

Paper presented at the western **Academy of management meetings**. San Francisco.

- Meyer, J.P., and Allan, N.J. (1984). "Testing the 'side – bet theory' of organizational commitment: some methodological considerations", **Journal of applied psychology**, 69, 372-378.
- Meyer, J.P., and Allen, N.J. (1991). "A Three – component conceptualization of organizational commitment " **Human resource mangement review**, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D., and Jackson, D.N. (1989), "Organizational commitment and job performance: it's the natural of the commitment that counts", **Journal of applied psychology**, vol. 74, 152-156.
- Miles, E. W., Hatfield, J. D. and Huseman, R. C. (1989). "The equity sensitivity construct : potential Implication for worker performance". **Journal of management**, 15 : 581 – 588.
- Mishra, J., and morrissey, M. A. (1990). "Trust in employee / employer relationship: a survey of west michigan managers", **Public personal management**, 19, 443-485.
- Moag, J. S. and Bies, R. J. (1986). "Interactional justice : communication criteria of fairness", **Research on negotiation in organizations**, vol. 1 : 43 – 55.
- Moideenkutty, U. et al., (1998). "Percieved organizational support as a mediator of the relationship of perceived situational factors to affective organizational commitment". Paper presented at Eastern **Academy of management annual meeting**, philadelphia.

- Moorman, R. (1991). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors : do fairness perceptions influence Employee citizenship?", **Journal of applied psychology**, 76 (6) : 845 – 855.
- Moorman, R. (1991). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors : do fairness perceptions influence Employee citizenship?" **Journal of applied psychology**, 76 (6) : 845 – 855.
- Moorman, R. H. et al, (1998). "Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural Justice and organizational citizenship behavior?", **Academy of management journal**, 41 (3) : 351 – 357.
- Morrison, E.W. (1994). "Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective", **Academy of management journal**, 37 (6): 1543-1567.
- Morrison, W. (1996), "Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective", **Academy of management journal**, 37, 6: 1543-1567.
- Morrison, W. (1996). "Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality", **Human resource management**, vl, 35 (1): 493-512.
- Mowday, R. T. (1991). "Equity theory predictions of Behavior in organizations", In steers, R. M. and porter, L. W. (Eds)

Motivation and work behavior, 5th ed, NY : McGraw – Hill, 111 –131.

- Netemeyer, R. G. and Boles, J. S. (1997). “An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context”, **Journal of marketing**, 61 (3) : 85 – 99.
- Niehoff, B. P. and Moorman, R. H. (1993). “Justice as mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior”, **Academy of management journal**, 36 (3) : 527 – 556.
- O’ Reilly, C., and chatman, J. (1986). “Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior”, **Journal of applied psychology**, 71 : 492-499.
- O’Reilly, C. & Chatman, J. (1986). “Organizational commitment and psychological attachment : the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial Behavior”, **Journal of applied psychology**, 71 (3) : 492 – 499.
- Oprea, C. (1994). “The effect of organizational commitment on the relationship between procedural and distributive justice”, **Journal of social psychology**, vol. 134, 135-136.
- Organ, D. W. (1977). “A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction – causes – performance hypothesis”, **Academy of management review**, 2 : 46 – 53.

- Organ, D. W. (1990). "The motivational basis of organizational citizenship behavior", **Research in organizational behavior**, 12 : 43 – 72.
- Organ, D. W., and Lingl, A. (1995). "Personality, satisfaction and organizational citizenship behavior", **Journal of social psychology**, 135 (3) : 339 – 351.
- Otto, A. (1993), "The relationship between transformational and employee loyalty, employee commitment and employee perception of roganizational justice", **Dissertation abstract international**, vol. (55), 1 : 322.
- Podasakeff, P. M. et al. (1994). "Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness". **Journal of marketing research**, P. P. 350 – 363.
- Podsakaff, P. M. et al. (1997). "Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance" **Journal of applied Psychology**, 82 (2) : 262 – 270.
- Podsakoff, P.M, Mackenzie, S.B, moorman, R.H., and fetter, R. (1990). "Transoformation leader behaviors and their effects on flower's trust in leader, satisifcation and organizational citizenship behaviors", **leadership quarterly**, 18, 107-142.
- Puffer, S. M. (1987). "Prosocial behaviour, non compliant behaviour, and work performance among commission sales people." **Journal of applied psychology**, 72 (4) : 615 – 621.

- Pukta, D. J. (1999). "Evidence for heterogeneous perceptions of organizational citizenship behavior : implications for theory", **Psychological bulletin**, 10 : 59 – 71.
- Rioux, S. M. and Penner, L. A. (2001). " The causes of organizational citizenship behavior : a motivational analysis", **Journal of applied psychology**, 86 (6) : 1306 – 1314.
- Saal, F. E. and Moore, S. C. (1993). "Perception of promotion fairness and promotion candidates' qualification", **Journal of applied psychology**, 78 : 105 – 110.
- Scandura, T. A. (1999). "Rethinking leader – member exchange : an organizational justice perspective", **Leadership quarterly**, vol 10 : 25 – 41.
- Schappe, S. (1996). "Bridging the gap between procedural knowledge and positive employee attitudes", **Group & organization management**, 21 (3) : 337 – 364.
- Schappe, S. P. (1998). "The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship Behavior", **Journal of applied interdisciplinary psychology**, 132 (3) : 277 – 290.
- Schnake, M. (1991). "Organizational citizenship : a review proposed model, and research agenda", **Human relations**, 44 (7) : 735 – 759.
- Scholl, R. W., Cooper, E. A. and Jack, F. (1987). "Referent selection in determining equity perception, differential effects on

behavioral and attitudinal outcomes” **Personal psychology**, 10 : 113 – 124.

- Setton, R.P., Bennett, N., and Liden, R.C. (1996). “Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader – member exchange, and employee reciprocity”, **Journal of applied psychology**, 81 (3), 219-227.
- Sheldon, M.E. (1971), “Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization”, **Administrative science quarterly**, 16, 143-150.
- Shore, L. and Wayne, S. (1993). “Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support”, **Journal of applied psychology**, 78, 5: 774- 780.
- Smith, C. A., Organ, D. W. and Near, J. P. (1983). “Organizational citizenship behaviour, its nature and antecedents.” **Journal of applied psychology**, 68 (4) : 653 – 663.
- Staw, B. M. (1983). “Motivation research versus the art of faculty management”, **The review of higher education**, 68, 301 – 321.
- Sweeney, P.D. (1990). “Distributive justice and pay satisfaction: a field test of an equity theory prediction”, **journal of business and psychology**, 4, P.P. 329-341.
- Tan, H.T & Tan, C.S. (2000). “Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization”, **Genetic, social & general psychology**, 126: 241-261.

- Tang, T. and Baldwin, L. (1996). "Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment". **Same advanced Management Journal**, summer, 25 – 31.
- Tang, T. L. and Ibrahim, A. S. (1998). "Antecedents of organizational citizenship Behavior revisited : public personal in the united states and the middle east", **Public personnel Management**, 27 (4) : 529 – 550.
- Tansky, J. W. (1993). "Justice and organizational citizenship behavior : what is the Relationship?", **Employee responsibilities and rights journal**, 6 (3) : 195 – 207.
- Tepper, B. J. et al (2001). "Justice, citizenship, and role definition effects", **Journal of applied psychology**, 86 (4) : 789 – 796.
- Tyler, T. R. and Bies, R. J. (1990). "Beyond formal procedures: the interpersonal context of procedural Justice. in : J. S. carroll (ed)". **Applied social psychology and organizational settings**. hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum, 77 – 98.
- Tyler, T.R., and DeGoey, P. (1996). "Trust in organizational authorities: the influence of motive attributions on willingness to accept decisions. in R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds)." **Trust in organizations: Frontiers of theory and research** : 331-350. thousand oaks, CA: sage.
- Van Dyne, L. et al (1994). "Organizational citizenship behavior : construct redefinition, measurement, and validation", **Academy of management journal**, vol. 37 (4) : 765 – 802.

- Vandenberg, R.J., & Lance, C.E. (1992) "Satisfication and organizational comminent" , **Journal of management**, 18, 153-167.
- Vandewalle, D. and Van Dyne, I. (1995). "Psychologycial ownership: an empirical examination of its consequences", **Group & organization management**, 20: 210-226.
- Weher, J. M. (1994). "Dimensions that Make a difference : examining the impact of In-Role and Extra-Role Behaviors on supervisory ratings". **Journal of applied psychology**, 79 (1) : 98 – 107.
- Williams, L. J., and Anderson, S.E. (1991). "Job satisfication and organizational citizenship and in role behaviors", **Journal of management**, 17: 601-617.
- Williams, S. and Shiaw, W. T. (1999). "Mood and organizational citizenship behavior: the effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions", **Journal of psychology interdisciplinary & applied**, 133 (6) : 656 – 669.
- Williams, S., Pitre, R and Zainuba, M. (2002). "Justice and organizational citizenship behavior intentions : fair rewards versus fair treatment". **The journal of social psychology**, vol 142 (1) : 33 – 44.

ملاحق الدراسة

جامعة القاهرة
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

قائمة استقصاء

أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة
بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية
بالتطبيق على البنوك التجارية

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول أثر الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وتهدف الدراسة إلى مساعدة منظمات الأعمال على زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية . ولذا فإن الباحثة تطمح في تعاونكم الصادق عند ملء القائمة وتأمل في تحرى الدقة والموضوعية عند الإجابة عن كل سؤال . وتقوا أن جهدكم هو الأساس لنجاح هذه الدراسة .

وأود أن أوضح لسيادتكم أن ما تقدمونه من معلومات وآراء سيكون موضع السرية التامة ولن يستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط .

أكرر شكرى على حسن تعاونكم، مع تمنياتى بمزيد من التقدم والازدهار .

مشرف الرسالة

أ.د. عادل محمد زايد

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة القاهرة

الباحثة

أميرة محمد رفعت حواس

معيدة

كلية التجارة - جامعة القاهرة

القسم الأول : مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية :

الغرض من هذا الجزء هو معرفة رأيك في مدى تكرار بعض السلوكيات التي يقوم بها الموظف برغم أنه غير مطالب بأدائها . أى قيام الموظف بأداء سلوكيات إضافية ليست مطلوبة منه ولا يكافأ عليها وظيفياً . والمطلوب منك هو تحديد مدى تكرار هذه السلوكيات في مكان عملك من وجهة نظرك وذلك وفقاً للمقياس التالى :

تكرار السلوك	دائماً	عادة	أحياناً	نادراً	أبداً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

والآن : الرجاء تحديد درجة تكرار السلوكيات التالية في مكان عملك .

الدرجة	العبارة
	١- يساعد الموظف زملائه في العمل إذا كان لديهم حجم عمل كبير .
	٢- يقوم الموظف بأداء عمل الزملاء في حالة غيابهم عن العمل .
	٣- يعمل الموظف على تسهيل مهمة الزملاء الجدد حتى إذا لم يطلب منه ذلك .
	٤- يزود الموظف الزملاء بالمعلومات المناسبة التي تساعدكم على أداء أعمالهم .
	٥- يحترم الموظف حقوق وخصوصيات الزملاء الآخرين .
	٦- يتشاور الموظف مع الزملاء الآخرين في حالة اتخاذ قرار قد يؤثر عليهم .
	٧- يفكر الموظف في حل مشاكل العمل الخاصة به فقط قبل أن يفكر في حل مشاكل الزملاء .
	٨- يقضى الموظف معظم الوقت في الشكوى من أبسط مشاكل العمل .
	٩- الموظف " يضحك الأمور أكثر من اللازم " .
	١٠- يحرص الموظف على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجبات العمل .
	١١- الموظف منضبط ودائماً يلتزم بمواعيد العمل المحددة .
	١٢- يواظب الموظف على حضور العمل وحريص على عدم التغيب .
	١٣- يحرص الموظف على متابعة كل أنشطة البنك باهتمام بالغ .
	١٤- يواظب الموظف على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي يعقدها البنك .
	١٥- يقدم الموظف العديد من الاقتراحات لتطوير طرق العمل بالبنك .

والآن الرجاء اختيار الإجابة المناسبة للعبارة التالية :

هل تعتقد أن الموظف يجب أن يؤدي أعمالاً إضافية ليست مطلوبة منه وظيفياً ولن

يكافئ عليها؟

() لا

() نعم

القسم الثاني : مقياس العدالة التنظيمية :

الغرض من هذا الجزء هو معرفة مدى إدراكك لعدالة بعض عناصر العمل الوظيفي والمطلوب منك أن تحدد من وجهة نظرك مدى عدالة العناصر التالية، والرجاء إعطاء كل عنصر من العناصر التالية درجة من ٥ درجات تعكس مدى عدالة هذا العنصر من وجهة نظرك وذلك طبقاً للمقياس التالي :

الرأى	عادل جداً	عادل	عادل إلى حد ما	غير عادل	غير عادل على الإطلاق
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

والآن : الرجاء منك تحديد مدى عدالة العناصر الوظيفية التالية :-

الدرجة	العبارة
	١- الراتب الشهري الذى تحصل عليه .
	٢- حجم العمل الذى تؤديه .
	٣- نوعية العمل الذى تؤديه .
	٤- الحوافز المالية التى تحصل عليها .
	٥- وضوح المعايير التى يتم على أساسها تقييم أدائك الوظيفى .
	٦- دقة المعلومات التى يتم على أساسها تقييم أدائك الوظيفى .
	٧- الاستفادة من نتائج تقييم الأداء فى تحسين أدائك الوظيفى .

الدرجة	العبارة
	٨- استخدام أسس واحدة لتقييم أداء كل العاملين في البنك بلا استثناء .
	٩- مراعاة المسؤولين لوجهة نظرك عند اتخاذ قرار يقع ضمن اختصاصاتك.
	١٠- مناقشة المسؤولين للموضوعات التي ترتبط بوظيفتك .
	١١- مناقشة المسؤولين معك للظروف التي تؤدي إلى تعديل اختصاصاتك الوظيفية.
	١٢- شرح المبررات التي دفعت المسؤولين إلى اتخاذ قرار بشأن عمالك .

والآن الرجاء اختيار الإجابة المناسبة للعبارات التالية :

١- هل تعتقد أن توزيع عبء العمل يتم بشكل عادل بين الموظفين ؟

() نعم () لا

٢- هل تعتقد أن طريقة تقييم الأداء الوظيفي المستخدمة حالياً تقيس فعلاً المجهود الذي يبذله الموظف ؟

() نعم () لا

٣- هل تعتقد أن مناقشة الأمور التي تتعلق بالعمل تتم بشكل مناسب ؟

() نعم () لا

القسم الثالث : مقياس الالتزام التنظيمي :

الغرض من هذا الجزء هو معرفة شعور الأفراد تجاه المنظمات التي يعملون بها والمطلوب منك أن تحدد درجة موافقتك على كل عبارة بالشكل الذي يعبر عن رأيك الشخصي بالنسبة للمنظمات التي تعمل بها حالياً وذلك وفقاً للمقياس التالي :

الرأى	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

والآن : إليك العبارات الآتية برجاء تحديد درجة موافقتك على كل عبارة :-

الدرجة	العبارة
	١- أستمتع بالحديث عن البنك الذى أعمل به مع أصدقائى من خارج العمل .
	٢- من الصعب جداً أن أترك البنك الذى أعمل به حالياً حتى إذا ما رغبت فى ذلك .
	٣- لا أعتقد أن الموظف يجب أن يظهر ولاءً دائماً للبنك الذى يعمل به .
	٤- أشعر حقاً أن مشاكل البنك هى مشاكلى أنا شخصياً .
	٥- إذا ما قررت أن أترك البنك الآن، فإن ذلك سوف يسبب لى ارتباكاً شديداً فى حياتى.
	٦- أن التنقل السريع من بنك إلى آخر لا يبدو لى عمل "غير أخلاقى" على الإطلاق .
	٧- أعتقد أنه من السهل أن أرتبط بينك آخر تماماً كما أنا مرتبط بينكى الحالى .
	٨- إن قرارى بترك البنك الآن لن يكبدنى الكثير من التكاليف .
	٩- من أهم الأسباب التى تدفعنى للبقاء فى البنك هو اعتقادى بأن الولاء شئ مهم ولهذا فإننى أشعر بنوع من الالتزام الأخلاقى بالبقاء بالبنك .
	١٠- لا أشعر أننى فرد من أفراد العائلة فى هذا البنك .
	١١- إن استمرارى فى البنك إنما يعكس مدى اضطرارى للعمل بنفس القدر الذى يعكس رغبتى فى العمل فى الفترة الحالية .
	١٢- لو حصلت على عقد لوظيفة أفضل فى مكان آخر فإننى سوف أشعر أنه ليس من الصواب أن أترك البنك الذى أعمل به حالياً .
	١٣- لا أشعر أن هناك ارتباط نفسى بينى وبين البنك الذى أعمل به .
	١٤- أعتقد أن الوظائف المتاحة للعمل فى بنوك أخرى قليلة لدرجة لا تجعلنى أفكر فى ترك وظيفتى الحالية .

الدرجة	العبارة
	١٥- لقد تعلمت منذ الصغر ضرورة " الولاء المستمر " لوظيفة واحدة.
	١٦- لهذا البنك معنى كبير جداً بالنسبة لى شخصياً .
	١٧- أن أهم الصعاب التى سوف تواجهنى إذا ما تركت عملى الحالى هو ندرة الوظائف الشاغرة .
	١٨- كانت الأمور أفضل فى تلك الأيام التى قضى فيها الناس معظم حياتهم الوظيفية فى مكان عمل واحد .

القسم الرابع : مقياس الثقة فى الإدارة :

الغرض من هذا الجزء هو معرفة آراء الأفراد تجاه الإدارة التى يعملون بها .
والمطلوب منك أن تحدد درجة موافقتك على كل عبارة بالشكل الذى يعبر عن رأيك
الشخصى . وذلك وفقاً للمقياس التالى :

الرأى	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

والآن : إليك العبارات الآتية برجاء تحديد درجة موافقتك على كل عبارة :

الدرجة	العبارة
	١- أنا على ثقة تامة أن إدارة البنك تضع مصالح العاملين فوق كل اعتبار.
	٢- معظم القرارات التى تتخذها إدارة البنك تستهدف مصلحة العاملين .
	٣- تسعى إدارة البنك إلى كسب ثقة العاملين فى قراراتها بشكل مستمر .

القسم الخامس : الخصائص الديموغرافية :

والآن برجاء الإجابة على الأسئلة التالية :

١- البنك: البنك الأهلي المصرى بنك القاهرة

بنك مصر بنك الإسكندرية

٢- الجنس: ذكر أنثى

٣- الوظيفة: إدارة مباشرة

إدارة وسطى

إدارة عليا

ملخص الرسالة

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر كل من الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بصياغة فرضين أساسين يبحثان في مدى وجود دور وسيط للالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وقد تم اختبار هذه الفروض على عينة حجمها ٣٥٣ مفردة من العاملين في البنوك التجارية قطاع عام في منطقة القاهرة الكبرى (والتي تشمل القاهرة والجيزة والقليوبية).

وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي لهذه الفروض عن تدعيم الأثر الوسيط لكل من الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية..

المصطلحات الرئيسية:

- سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- الالتزام التنظيمي.
- الثقة في الإدارة.
- عدالة التعاملات.
- عدالة التوزيع.
- عدالة الإجراءات.

Abstract

This study examined the impact of organizational commitment and trust in management on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. The results indicated that organizational commitment and trust in management had mediated the relationship between organizational justice (distributive justice, procedural justice, and interactional justice) and organizational citizenship behaviors.

Key words

- Organizational citizenship behavior.
- Organizational commitment.
- Procedural justice.
- Distributive justice.
- Interactional justice.
- Trust in management.

